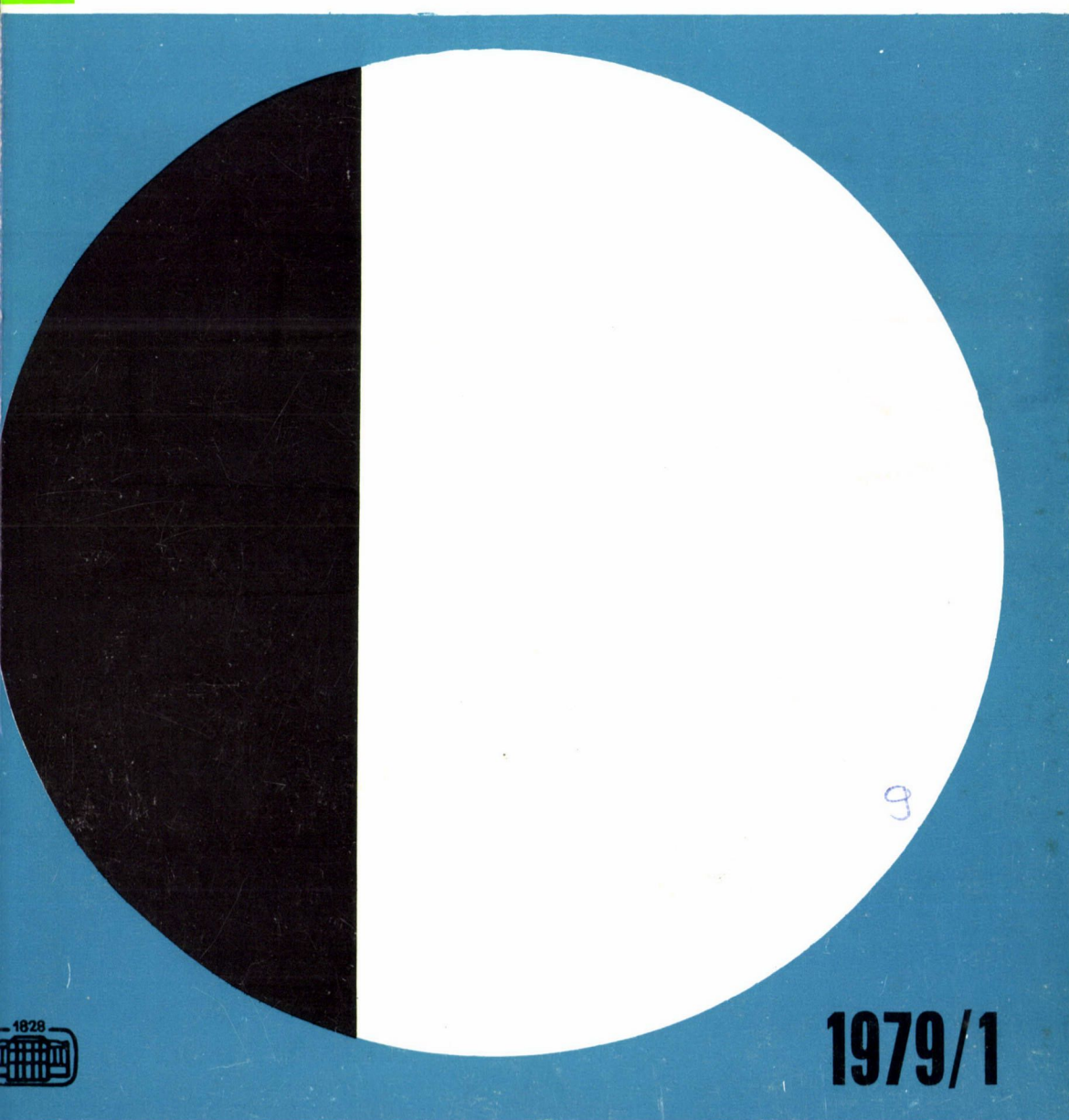


316.663

# PARGAZDASÁGI SZEMLE



1979/1





# IPARGAZDASÁGI SZEMLE

1979. 1. SZÁM

Budapest 1979

Szerkesztő bizottság:

BECK TAMÁS, BOTOS BALÁZS, COTEL KORNÉL, DARVAS GYÖRGY, GARAI VILMOS,  
GERGELY ISTVÁN, KOMONYI ZOLTÁN, LENDVAI ISTVÁN, NYITRAI FERENCNÉ,  
PARÁNYI GYÖRGY, RABI BÉLA, ROMÁN ZOLTÁN (főszerkesztő),  
STERNTHAL JÁNOS (szerkesztő), TRETHON FERENC, VÁNYAI PÉTERNÉ, VÉGSŐ BÉLA

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó igazgatója

Szerkesztőség: Magyar Tudományos Akadémia Ipargazdaságtani Kutatócsoport, 1112 Budapest,  
Budaörsi út 43–45. Tel.: 850–777. Megjelenik negyedévenként. Előfizetési ára egy évre 250,– Ft.  
Terjeszti a Magyar Posta. Előfizethető a Posta Központi Hírlap Irodánál (KHI. Budapest, V.,  
József nádor tér 1. Postacím: 1900 Budapest) közvetlenül, vagy postautalványon, valamint  
átutalással a KHI. 215–96162 pénzforgalmi jelzőszámára. Indexszám: 25.394 ISSN 0133–6452

7910347 MTA KESZ Sokszorosító. F.v.: dr. Héczey Lászlóné

## TARTALOM

### TANULMÁNYOK

Deák János – Schuster Endre: Szervezeti kutatások a nehézipari szférában . . . .	7
Kiefer Márta: A struktúrafejlesztés piaci megalapozásáról . . . . .	27
Román Zoltán: Az iparpolitika cél- és eszközrendszere . . . . .	39
Armuth András–Gazdag Alajos–dr.Szőke Jánosné: Az ipari háttér fejlettségének hatása a könnyűszerkezetes építési mód árszínvonalára . . . . .	53

### NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

Vita a magyar autóipar fejlesztési lehetőségeiről . . . . .	66
Műhelyvita az ipari szervezet kérdéseiről . . . . .	70
Konferencia a racionalizálás kérdéseiről az NSZK-ban . . . . .	72
Gondolatok a gazdasági mechanizmus fejlesztéséről a Szovjetunióban . . . . .	77
Lengyel tudós a szocialista gazdaságirányítás fő típusairól . . . . .	81
Iparpolitikai törekvések Olaszországban . . . . .	83
A termelékenység növelésének társadalmi tényezői . . . . .	88
Javaslat termelékenységi programra az Egyesült Államokban . . . . .	91
Amerikai felmérés a közgazdasági folyóiratokról . . . . .	95
Tudományos fokozatok . . . . .	98

### SZAKIRODALOM

Héthy Lajos–Makó Csaba: Munkások, érdekek, érdekegyeztetés . . . . .	100
dr. Pirityi Ottó: Termelékenységi tartalékok. . . . .	102
A tudományos-technikai haladás gazdasági és társadalmi hatékonysága . . . . .	105
A.P.Jacquemin–H.W. de Jong: Európai ipari szervezet . . . . .	109
Lengyel könyv az ipar termelési struktúrájáról . . . . .	112
Könyvek a vállalati munkaerőgazdálkodásról . . . . .	114
Új könyvek . . . . .	116

A tanulmányok rövid orosz és angol nyelvű tartalmi kivonata . . . . .	118
---	-----

# ОБЗОР ЭКОНОМИКИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

1979/I

## СОДЕРЖАНИЕ

### ОЧЕРКИ

Янош Деак-Эндре Шустер: Исследование организационной структуры в области тяжелой промышленности .....	7
Марта Кифер: Рыночное обоснование совершенствования структуры производства.....	27
Золтан Роман: Система целей и средств промышленной политики.....	39
Андраш Армут-Длаёш Газдач-д-р Яношне Сёке: Воздействие развития промышленного фона на уровень цен строительства с применением легких металлических конструкций.....	53

### МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ - НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

Обсуждение возможностей развития венгерской автомобильной промышленности.....	66
Обсуждение вопросов промышленной организации.....	70
Конференция по вопросам рационализации в ФГГ.....	72
Соображения о совершенствовании управления народным хозяйством в СССР.....	77
Польский ученый об основных типах социалистического управления народным хозяйством.....	81
Намерения промышленной политики в Италии.....	83
Общественные факторы роста производительности труда.....	88
Предположения относительно программ производительности в США	91
Американское обследование экономических журналов.....	95
Научные степени.....	98

### СПЕЦИАЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Лайош Хети-Чаба Мако: Рабочие, экономические интересы, согласование и тересов.....	100
д-р Отто Пирити: Резервы производительности труда.....	102
Экономическая и общественная эффективность научно-технического прогресса.....	105
А.П.Жакмен-Х.В.дейонд:Европейская промышленная организация	109
Польская книга о производственной структуре промышленности	112
Книги по экономике труда на предприятиях.....	114
Новые книги .....	116
Краткое содержание статей на русском и английском языках.	118

## CONTENTS

### STUDIES

János Deák—Endre Schuster: Organizational Research in the Sphere of the Heavy Industry . . . . .	7
Márta Kiefer: Structural Development and its Market Background . . . . .	27
Zoltán Román: The System of Goals and Means of Industrial Policy . . . . .	39
András Armuth—Alajos Gazdag—Dr. J. Szőke, Mrs.: The Industrial Background and its Effect on the Level of Prices in Lightweight Construction . . . . .	53

### INTERNATIONAL EXPERIENCES — SCIENTIFIC LIFE

A Debate on the Development Possibilities of the Motor Industry in Hungary . .	66
Workshop on Industrial Organization . . . . .	70
Conference on Rationalization in the FRG . . . . .	72
Some Thoughts on the Development of the System of Economic Management in the USSR . . . . .	77
Polish Scientist on the Main Types of Economic Management in the Socialist Countries . . . . .	81
Industrial Development Trends in Italy . . . . .	83
The Social Factors of Increasing Productivity . . . . .	88
Proposal for Productivity Actions in the USA . . . . .	91
An American Survey on Economic Journals . . . . .	95
Scientific Degrees . . . . .	98

### LITERATURE

Lajos Héthy—Csaba Makó: Workers, Motivation and Harmonization of Interests	100
Dr. Ottó Pirtóyi: Productivity Reserves . . . . .	102
The Economic and Social Efficiency of Scientific-Technological Development . .	105
A.P.Jacquemin—H.W. de Jong: European Industrial Organization . . . . .	109
A Polish Book on the Production Pattern of Industry . . . . .	112
Books on Personnel Management . . . . .	114
New Books . . . . .	116
Abstracts in Russian and English . . . . .	118





## TANULMÁNYOK

DEÁK JÁNOS – SCHUSTER ENDRE:

### SZERVEZETI KUTATÁSOK A NEHÉZIPARI SZFÉRÁBAN<sup>1</sup>

A cikk összefoglaló áttekintést ad a szerzőknek az 1978. októberi „Iparirányítás és vállalati szervezet” c. műhelyvitán bemutatott kutatásairól. A figyelemreméltó tanulmány témáját igen sokoldalúan közelíti meg. Az OTTKT iparpolitikai kutatásokban a szervezet-elmélet szociológiai és pszichológiai nézőpontjainak is nagyobb súlyt adunk.

A NIM a tárca irányító munkájának tökéletesítését és a nehézipari termelő szervezetek fejlesztését célzó kutatásokkal bízta meg Ipargazdasági és Üzemszervezési Intézetét. Megbízása úgy szólt, hogy a munka a gyakorlatban közvetlenül hasznosítható eredményeket hozzon, egyrészt az ágazati és vállalati irányítási módszerek tökéletesítése, másrészt az új szervezetek kialakítása, a jelenleg is működő szervezetek korszerűsítése terén.

#### *A probléma felvetése*

Napjainkban egyre nyilvánvalóbbá válik, hogy egy adott ágazat vagy vállalat hatékonysága, rugalmas alkalmazkodóképessége, műszaki fejlődésének dinamizmusa, termékstruktúrájának korszerűsítése szempontjából döntő jelentőségű az ágazat ill. a vállalatok külső kapcsolatrendszerének, együttműködési formáinak, belső működési és felépítési struktúrájának megfelelő kialakítása, ezen struktúrák rugalmasságának biztosítása és folyamatos fejlesztése. Ugyancsak egyre határozottabban fogalmazódik meg az igény az ipari szférát irányító államigazgatási szervek munkájának korszerűsítésére, a felügyeleti-, ágazati-, funkcionális- és területi irányítás hatékonyabb koordinálására, valamint — az előzőekkel összefüggésben — az általános társadalmi, gazdaságpolitikai szempontok, a népgazdasági érdekek határozottabb érvényesítésére.

A hazai szakirodalom problémafelvetései, következtetései, és saját gyakorlati tapasztalataink és vizsgálati anyagaink feldolgozása alapján sommásan — a problémát szándékosan kiélezve — a következők állapíthatók meg:

- Az elmúlt évtized igen jelentős gazdaságpolitikai változásai ill. tartós problémái nem tükröződnek megfelelően
- sem az ipar vállalati szerkezetének,

<sup>1</sup>A két szerző a NIM Ipargazdasági és Üzemszervezési Intézetének tudományos főosztály-, illetőleg osztályvezetője.

- sem az iparvállalatok belső felépítési, működési struktúrájának,
- sem a népgazdasági irányításban résztvevő államigazgatási szervek működésének, kapcsolatrendszerének és ezen belül az ágazati irányítási módszereknek a változásában.
- Még az egymástól karakterisztikusan eltérő környezeti feltételek között működő vállalatok belső – felépítési, működési – struktúrája is indokolatlanul sok azonos, ill. nagyon hasonló elemet, jellegzetességet mutat; jellemző az irányítási módszerek és eszközök egysíkúsága, a szervezeti megoldások esetlegessége, a vállalatban belüli koordinációs, integrációs problémák megoldatlansága, illetve a megoldási módszerek, törekvések differenciálatlansága.
- Az ágazati irányító funkció megvalósításával kapcsolatos – különböző alágazatokra vonatkozó – minisztériumi feladatok egymás közötti aránya nem tükrözi az irányított vállalati szféra alágazatonként különböző szervezeti rendezettségét, koncentráltságát.
- A vállalatfelügyeleti funkció megvalósításánál nem alkalmaznak kellőképpen differenciált, problémaérzékeny irányítási módszereket – az „irányított” vállalatok eltérő nagyságának, a népgazdasági munkamegosztásban való eltérő szerepének, részesedésének, eltérő hatékonyságának, különböző jellegű működési problémáinak megfelelően.
- A struktúra fejlesztését célzó változtatásokat az esetek döntő többségében nem egy átgondolt szervezeti fejlesztési koncepció megvalósításának részeként, hanem többnyire esetlegesen, egymástól függetlenül valósítják meg. Így ezek általában „felületi kezelés” jellegűeknek minősíthetők, amelyekkel nem lehetséges megoldani az alapproblémákat.

Egy adott ágazat, iparág vagy vállalat esetében a szervezeti fejlesztés<sup>2</sup> megtervezése és gyakorlati megvalósítása ill. folyamatossá tétele nyilvánvalóan igen összetett, bonyolult feladat – lévén az alaprendszer, amelyet fejleszteni kívánunk, igen komplex képződmény. A szervezeti fejlesztés konkrét céljainak, kiterjedtségének meghatározását ill. gyakorlati megvalósítását számos tényező befolyásolja (korlátozza), többek között:

- a közgazdasági racionalitás,
- a technikai-technológiai szempontok,
- a külső kapcsolatrendszer jellege és változási tendenciái,
- az adott szervezeten belüli
  - mindenkori hatalmi és érdekviszonyok,
  - a felhalmozott ismeretek és tapasztalatok,
  - a tudati viszonyok,
- a szervezeti fejlesztés módszertani megalapozottsága és konkrét módszerei.

Amennyiben a szervezeti fejlesztés az adott szervezeten belül a hierarchikus viszonyok megváltozását is igényli (és általában ez a helyzet), szükségképpen érinti a társadalmi helyzetkülönbségek, s így a differenciált érdekeltségi viszonyok rendszerét is. Így

<sup>2</sup>A szervezetfejlesztés (organizational development) kifejezést a tőkés országokban főként a szervezetek belső életének alakítására alkalmazzák. (Magyarul lásd: R. Beckhard: A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei c. könyvét. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1974; rövid tájékoztatót tartalmaz erről az Ipargazdasági Szemle 1974. 1. száma – a szerk. megjegyzése.)

különböző „racionalitás”-felfogások adódnak, tehát automatikusan nem biztosított a „szervezői racionalitás” elfogadása, elfogadtatása. Egy konkrét szervezeti fejlesztési koncepció – és megvalósítási programjának – kidolgozása során tehát az elvi megfontolások mellett figyelembe kell venni az adott szervezeten belüli feltételeket, az érdekeltégi viszonyokat és azok várható változásait is.

### *A kutatás elvi megalapozása*

A szervezetek korszerűsítésére igazán megalapozottan csak akkor vállalkozhatunk, ha már birtokában vagyunk a szervezetek természetére vonatkozó ismereteknek. Hasonló ez, mint ahogyan egy adott termék vagy objektum korszerűsítését, fejlesztését megelőzően általában már igen komoly ismeretekkel rendelkezünk annak természetére, anyagi-fizikai törvényszerűségeire vonatkozóan.

Kutatásunk beindításakor tudatában voltunk annak, hogy tárgyunk igen komplex jelenségekört ölel fel. Nyilvánvaló volt az is, hogy azoknak a tudományágaknak az eredményei, amelyeket a szervezetkutatásban hasznosítani kívántunk (rendszerelmélet, kibernetika, közgazdaságtan, szociológia, szociálpszichológia, vezetéselmélet, szervezéselmélet, információ- és kommunikációelmélet, döntéelmélet stb.) még nincsenek nálunk abban a formában feldolgozva, hogy alkalmasak legyenek a közvetlen felhasználásra. A tárgykörben fellelhető külföldi interdiszciplináris jellegű kísérletek hasznosítását az igen eltérő társadalmi-gazdasági háttér is nehezíti, a kevés számú hazai kísérletek pedig még kevés támpontot adtak kutatásunk megalapozásához.

Indulásként a „kutatási koncepció”-ban<sup>3</sup> felvázoltunk egy olyan rendszerszemléletű szervezet-koncepciót – egy formalizált szervezet-modellt – amelynek segítségével

- egyrészt rendezetten feltártuk az ipari szférát irányító államigazgatási szervek, valamint az ipari termelő szervezetek alapvető jellemzőit, a szervezeteken belüli folyamatokat, valamint azokat a fontosabb problémákat, problémaköröket, amelyek a vizsgálandó szervezetek életében általában felmerülnek,
- másrészt felvázoltuk, hogy milyen elvi megoldási lehetőségek kínálóznak a problémák megoldására, a szervezetek fejlesztésére.

A modell elemzési segédeszköz volt a koncepció kidolgozása során, és a koncepció tulajdonképpen ennek az előzetes elemző munkának az eredményeit dokumentálta. A következőkben kidolgoztuk a részletes „kutatási program”-ot<sup>4</sup>, amely a teljes kutatást négy szakaszra bontja:

- Elméletileg rendezett kép kialakítása a szervezetekről, a rendező modell segítségével újraértelmezett ismeretanyag dokumentálása. Ez adja a továbbiakban a szervezetkutatási munka elméleti, elvi bázisát.
- Egy szervezetdiagnosztizálási technika kidolgozása két irányú hasznosításra:

<sup>3</sup>Báger–Bogdánfy–Deák–Hajnal–Kindler: Kutatási koncepció a NIM területén végzendő szervezetkutatás megalapozására. (NIM IGÜSZI, 1972.)

<sup>4</sup>Bogdánfy–Hajnal: Kutatási program a NIM területén végzendő szervezetkutatásra. (NIM IGÜSZI, 1973.)

- egyrészt a NIM és a felügyelete alá tartozó szervezetek kapcsolatrendszerének vizsgálatára,
- másrészt általában a nehézipari szervezetek felépítésének és működésének vizsgálatára.
- A diagnosztizálási módszertan felhasználásával helyzetkép adása a valóságos NIM-szervezetekről, amely
  - egyrészt az általunk használt elméleti bázis fényében új gyakorlati ismeretanyagot és újfajta szervezetképe(ke)t ad a minisztériumról, a vállalatokról és kapcsolatrendszerükről,
  - másrészt feltárja az elméleti ismeretanyag, a modell és a valóság között fennálló hiányokat, ellentmondásokat.
- Az előző szakasz eredményei alapján korrigált, továbbfejlesztett interdiszciplináris rendező modellek kidolgozása a vizsgált szervezetekről, amelyek segítségével a gyakorlatban közvetlenül felhasználható szervezetfejlesztési módszertani anyagok, konkrét fejlesztési javaslatok dolgozhatók ki, illetve kijelölhetők az elvégzendő szervezési feladatok.

A rendező modell további gazdagítását, pontosítását és konkrétabbá tételét a következő párhuzamosan futó kutatási feladatok eredményeinek felhasználásával kívántuk elérni:

- a NIM szervezetek szférájához kapcsolódó ill. az ezekre vonatkozó problémák, szervezeti jellemzők feltárása, mintegy előzetes helyzetkép kialakítása a valóságos szervezetekről;
- az elméletileg még nem feltárt szervezetsajátosságok, fenomenologikus jellemzők azonosítása és rendszerezése;
- azoknak a szervezetekre vonatkozó ismereteknek a rendezése, amelyeket a ma művelt tudományágak valamilyen formában már kidolgoztak.

A szervezetek törvényszerűségeivel és jellemzőivel foglalkozó tudományágak olyan elvi koncepcióit gyűjtöttük össze, amelyek alapvetőek és meghatározóak az illető tudományág – szervezetekre vonatkozó – ismeretrendszerében, majd kiszűrtük azokat, amelyek alkalmasnak látszanak a hazai szervezeti problémák gyakorlati megoldásához<sup>5</sup>.

### *A szervezetek rendező modelljei*

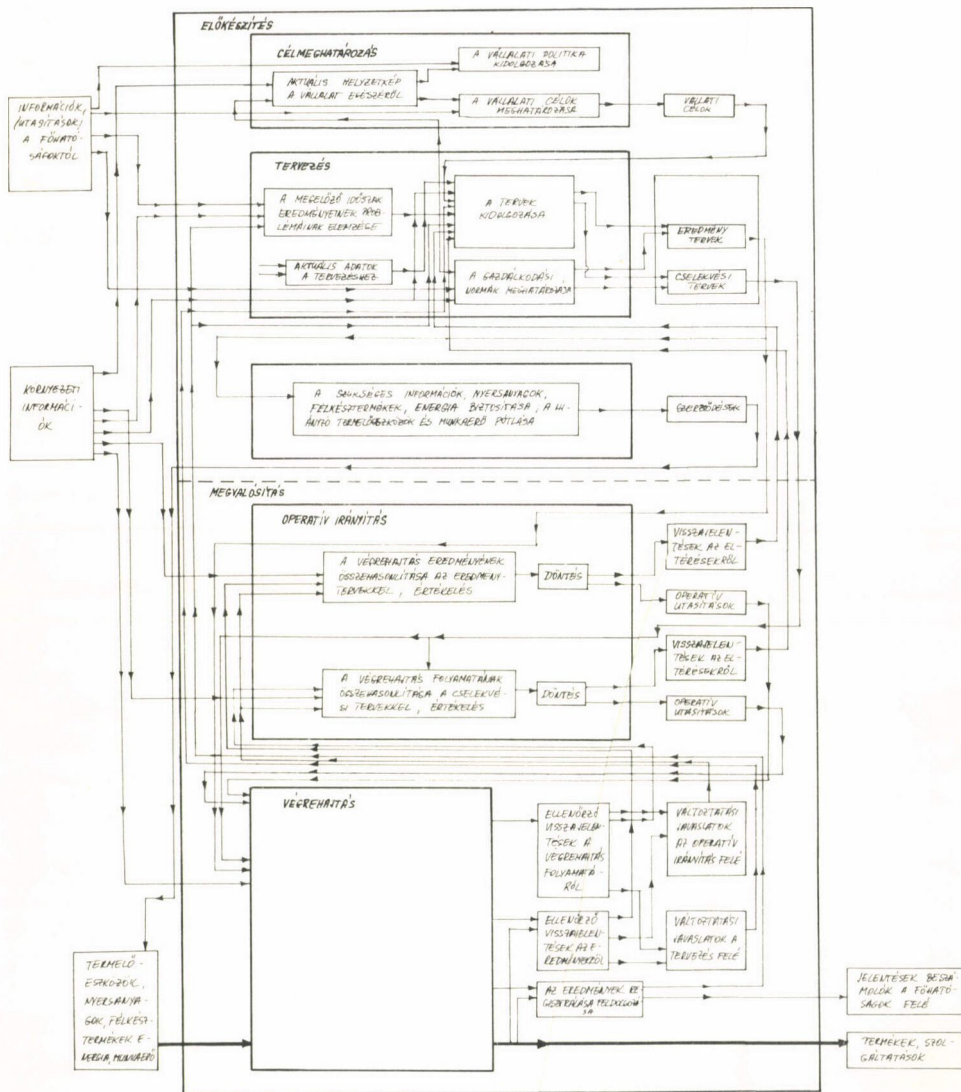
Az eddigi elméleti eredményeket bizonyos mértékben leegyszerűsítve – de az alapvető koncepciókat lehetőség szerint érvényesítve – kidolgoztunk egy általános iparvállalati működési modellt.<sup>6</sup> Abból indultunk ki, hogy az irányított alkotó-termelő munkát végző ipari szervezetek működésére két alapvető szakasz, a gondolati előkészítés és a megvalósítás jellemző. Ezekben belül a gondolati előkészítéshez a célmeghatározó, a tervező és a feltételbiztosító funkciókat, a megvalósításhoz pedig az operatív irányító és a végrehajtó funkciókat rendeltük (1. sz. ábra).

<sup>5</sup>Hajnal Albert: Vázlatok az interdiszciplináris rendező modellhez. (NIM IGÜSZI, 1974. Kézirat)

<sup>6</sup>Deák János: Vállalati működési modellek kidolgozásának módszere és felhasználási lehetőségei (Szervezés és Vezetés, 1975. 5. sz.)

1. sz. ábra

## ÁLTALÁNOS VÁLLALATI MŰKÖDÉSI MODELL



A modellt az: iparvállalatokra jellemző valóságos munkamegosztásnak megfelelően tovább differenciáltuk és a következő alrendszereket különböztettük meg:

- anyagellátás,
- energiabiztosítás,
- állóeszköz-biztosítás,
- munkaerő-biztosítás,
- pénzügyek,
- termelés,
- értékesítés,
- vállalati szintézis.

A gondolati előkészítés és a megvalósítás szakaszait, valamint a hozzájuk kapcsolódó funkciókat az egyes alrendszereken belül is értelmeztük. Ennek alapján kidolgoztunk egy olyan technikát, amelynek segítségével modellezni lehet a teljes vállalati működést, a valóságos vállalati folyamatokat, azok egymáshoz való kapcsolódását; meg lehet jeleníteni az eseményláncok logikai menetét, a konkrét visszacsatolásokat, a hatásmechanismusok különféle lehetséges pályáit, a teljes döntési rendszert, a folyamatokba épített ellenőrzési rendszert, azaz a teljes vállalati rendszer irányításának dinamikáját.

Az általános iparvállalati szervezetmodell alapján – a gyakorlati szervező munkák tapasztalatait is felhasználva – kidolgoztuk a vegyipari vállalatok működésorientált helyzetfelmérésének és elemzésének módszerét, amely szerényebb igénnyel ugyan, de megfelel az eredeti kutatási program „szervezetdiagnosztizálási technika kidolgozása” c. szakaszának.<sup>7</sup> A vállalati szervezetek kutatása során szerzett tapasztalatokat – és ezen belül is elsősorban az elméleti rendezőket, elvi eredményeket – a NIM szervezetének modellezésénél is jól tudtuk hasznosítani.<sup>8</sup>

A NIM szervezetét olyan „termelő szervezetként” fogtuk fel, amely információátalakító műveleteket végez. Ez a megközelítés lehetőséget adott számos analógia alkalmazására; a vállalati szervezetek kutatásával kapcsolatos korábbi ismeretek, részmodellek beépítésére és felhasználására. Így alakulhattak ki – az előző kutatási szakaszhoz viszonyítva már lényegesen rövidebb idő alatt – azok a rendező modellek, amelyek a NIM irányító rendszeréről, valamint az apparátus belső működéséről adtak rendezett és a további gyakorlati feladatok megoldásához kiindulásul felhasználható képet.

A NIM irányító rendszeréről kialakított modellt mutatjuk be a 2. sz. ábrán, amelyben egyfelől a tervező, operatív irányító és megvalósító funkciók NIM szférában való értelmezését, valamint a funkciók logikai kapcsolódását mutatjuk be, másfelől megjelöltük az operatív irányító funkció belső tartalmát, valamint az önálló gazdasági egységekkel való kapcsolatrendszer információs tartalmát. A modell bemutatja, hogy az irányítás során egyfelől a vállalati célok és a tervek kerülnek összehasonlításra az általános és az ágazati gazdaságpolitikai célokkal és a népgazdasági tervekkel, másfelől statisztikai, illetve ellenőrző jelentések érkeznek a gazdasági egységek eredményeiről, har-

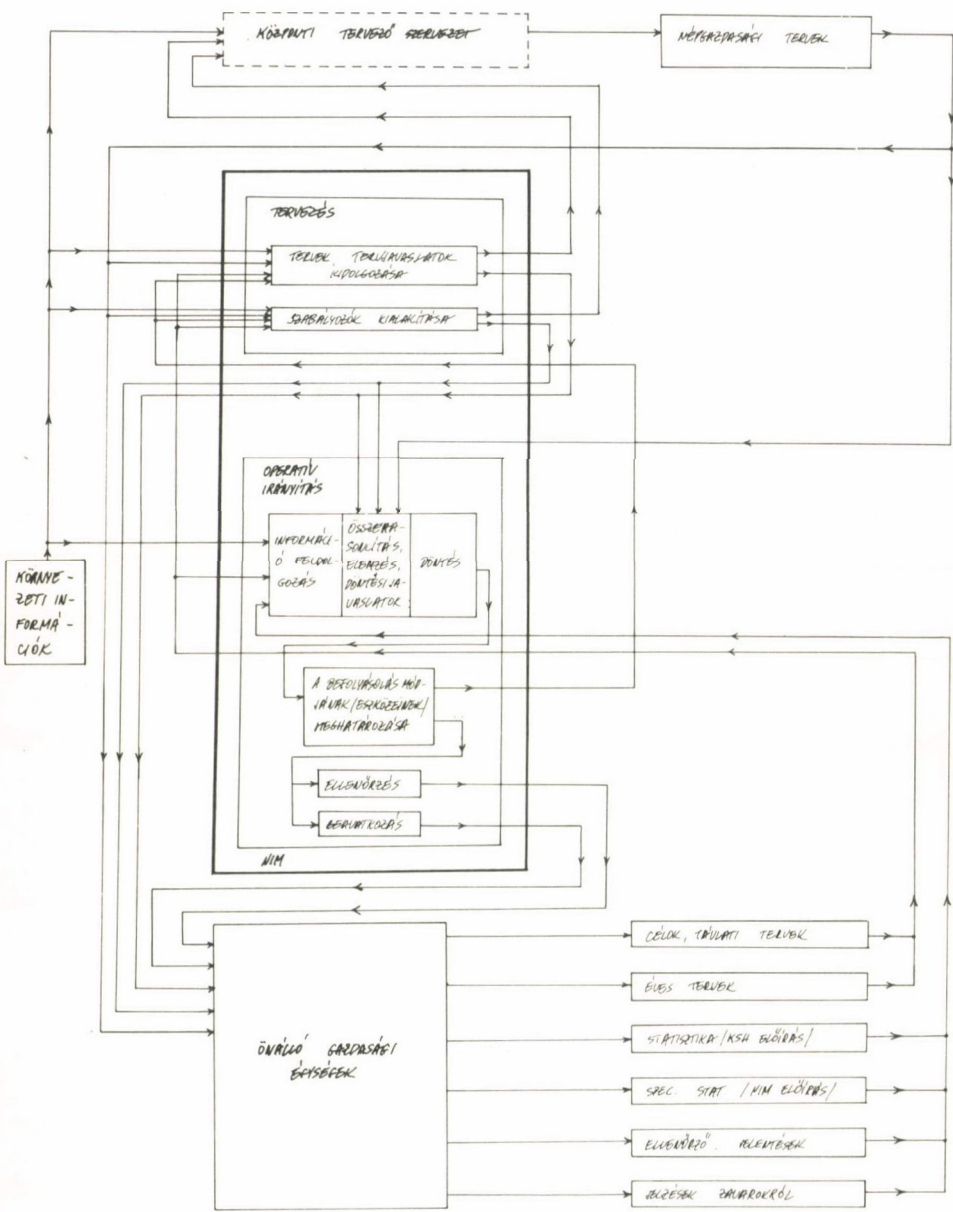
<sup>7</sup>Deák–Fekete–Schuster: Vegyipari vállalatok működésorientált helyzetfelmérésének és elemzésének módszere. (NIM IGÜSZI, 1975)

<sup>8</sup>Deák–Schuster: A Nehézipari Minisztérium irányító munkájának tökéletesítése (NIM IGÜSZI, 1977.)



2. sz. ÁBRA

A NIM IRÁNYÍTÓ RENDSZERÉNEK MÓDÉLVÁZ



madrészt — speciális esetekben — a minisztérium közvetlen jelentést kap a vállalatok tervszerű működését érintő zavarokról.

Az összehasonlító és elemző munka alapján dolgozzák ki a döntési javaslatokat; a döntés a befolyásolás módjának és eszközeinek meghatározását is tartalmazza.

Mint minden alkotó-termelő szervezetre, a minisztériumra is érvényes az a szervezési alapelv, hogy saját szervezetét és működési rendjét tudatosan meg kell tervezni és azt szükség szerint fejleszteni kell. Ily módon a teljes munkafolyamatot három logikai szakaszra osztottuk:

- a minisztérium saját tevékenységének pontos meghatározása és megtervezése; a munka feltételrendszerének meghatározása (belső tervezés),
- a minisztériumi munka folyamatos irányítása, a feltétel-rendszer biztosítása (az apparátus irányítása),
- a minisztérium alapfunkcióiból adódó feladatok ellátása (az alapfunkciók megvalósítása).

Ez a modell, amelyet ugyancsak rendező modellként használtunk (3. sz. ábra) tartalmazza a minisztérium saját tevékenységének megtervezéséhez szükséges információk körét és rámutat annak szükségességére, hogy a saját tevékenységet is eredményterv — cselekvési program „tervpárok” rendezzék. A modell tartalmaz egy újszerű elemet is: a szervezet jellegű termékeket. A minisztérium tulajdonosi hatáskörében jogosult új szervezetek alapítására, a mikroszférán belüli szervezeti rendszer átalakítására, korszerűsítésére. Ezen feladatok megvalósítása a minisztérium speciális termékeként értelmezhető, amelyhez konkrét munkafolyamatok rendelkeznek.

### *A szervezeti fejlesztés értelmezése*

A kutatás előző fázisainak eredményei alapján adaptáltuk és továbbfejlesztettük azokat az általános szervezeti fejlesztési elveket, módszertani alapokat, amelyek segítségével az egyes szervezetek eltérő környezeti és belső működési sajátosságait tükröző differenciált fejlesztési irányok fogalmazhatók meg és ezeknek megfelelő típusmodellek dolgozhatók ki.<sup>9</sup>

A gyakorlati szervezeti fejlesztést — amelynek célja a hatékonyság növelése — általánosságban úgy értelmezzük, mint az adott szervezet belső működési és felépítési struktúrájának célirányos átalakítására, a belső munkamegosztási és kooperációs viszonyok megváltoztatására irányuló tervszerű, folyamatosan megvalósuló tevékenységet. Vizsgálataink eredményeként arra a következtetésre jutottunk, hogy a szervezetfejlesztési programrendszerek kidolgozásánál a 4. sz. ábrán értelmezett elvi összefüggéseket célszerű érvényesíteni. (Az ábrán  $T_0$ -val a vizsgált időpontot,  $T_1$ -gyel egy meghatározott jövőbeli időpontot jelöltünk.) Ennek megfelelően több-kevesebb pontossággal meg kell határozni:

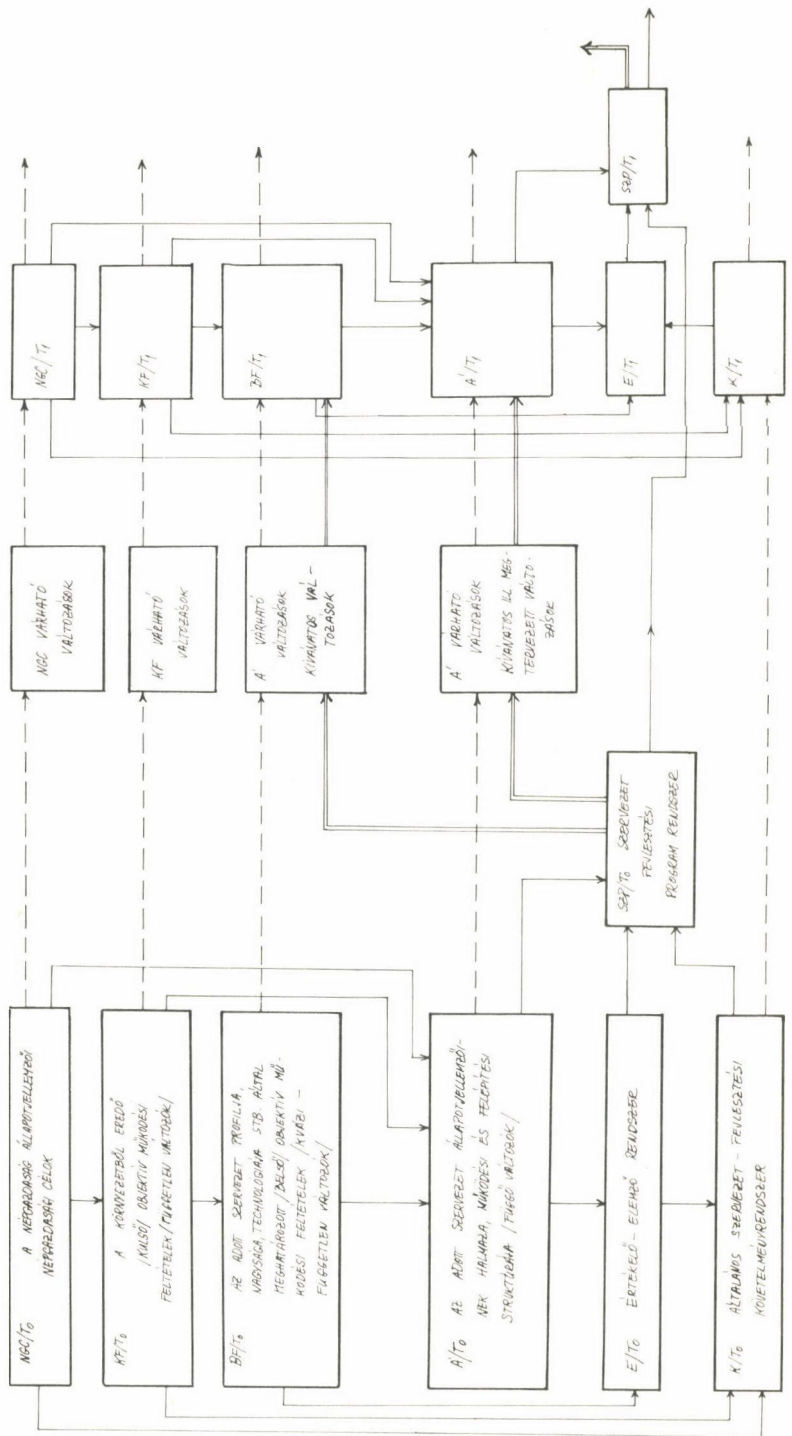
- egyfelől az objektív működési feltételeket: a környezet hatásait, befolyásoló tényezőit (mint független változókat), és az adott szervezet profilja, nagysága, technológiai, telepítási helyzete, előtörténete, fejlesztési lehetőségei, stb. által

<sup>9</sup>Deák János: Típusmodellek, típusszervezetek kialakítása. (Kutatási zárójelentés. NIM IGÜSZI 1978.)



4. SZ. ÁBRÁ

A SZERVIZÁTORFEJLESZÉSI PROGRAMRENDSZER MÓDGAZDÁSI FUNKCIÓK MÓDTERVEZÉSI ÖSSZEFÜGGÉSEI



meghatározott szervezeten belüli – struktúrát és konkrét állapotjellemzőket befolyásoló – tényezőket (mint kvázi-független változókat);

- másfelől a vizsgált szervezetek állapotjellemzőit, strukturális jellemzőit (mint függő változókat);
- valamint a függő és független változók közötti összefüggések legjellemzőbb vonásait.

A szervezetfejlesztési programok gyakorlati kidolgozásához szükség van:

- egyrészt a tényhelyzet pontos feltárására, rendezésére, modellezésére,
- másrészt egy általános követelményrendszer (általános rendszertörvények, szervezési elvek stb.) érvényesítésére,
- harmadrészt a mindenkorai célrendszer, fejlesztési stratégiák ismeretére, hogy az ezek megvalósítását biztosító szervezeti képességek és – ezekből következően – a kívánatos működési és felépítési struktúra meghatározható legyen.

Az általános követelményeknél az ipari gyakorlatban értelmezhető rendszertörvények, szervezési elvek figyelembevétele mellett igen fontosnak tartjuk:

- a környezettel való rugalmas együttműködés biztosítását – a környezet sajátosságait tükröző belső differenciáltság és koordináció megvalósításával;
- a belső működési feltételekhez való alkalmazkodás biztosítását – az alapvető, funkcionként differenciált, centralizációs–decentralizációs viszonyok kialakításával, a belső koordináció megfelelő formáinak és az irányítás különböző módszereinek differenciált alkalmazásával;
- az arányosság fenntartását, az arányos fejlesztés megvalósítását – az egyes konkrét szervezési, fejlesztési feladatok megvalósítási sorrendjének, az egyidőben megvalósítandó feladatok közötti kapcsolódási pontoknak és nem utolsósorban a feladatok közötti munkaráfordítás és költségkeretarányoknak – az objektív működési feltételek és az állapotjellemzők konkrét elemzésén alapuló – meghatározásával.

A szervezetfejlesztési koncepciónak és programrendszernek egyfelől tehát közvetlenül kell kapcsolódnia a konkrét szervezeti célokhoz, stratégiai elképzelésekhez, másfelől azonban az előbbieknél tágabb mozgásteret kell nyitnia a szervezet számára, hogy az rugalmasan alkalmazkodhasson a környezeti és a belső működési feltételek jövőbeni – előre nem látható, vagy csak nagy bizonytalansággal meghatározható – változásaihoz. Ez szélsőséges esetben saját stratégiai elképzeléseinek alapvető módosítását vagy megváltoztatását igényli, az új stratégiák megvalósításához azonban esetleg az előzőektől eltérő működési és felépítési struktúrára, más jellegű szervezeti képességekre, illetve az egyes szervezeti képességek kombinálására van szükség.

### *A kutatási eredmények gyakorlati alkalmazása a vállalati szférában*

A vállalati szervezetekre vonatkozó kutató munkának az volt a végső célja, hogy – gyakorlati felhasználásra közvetlenül alkalmas – a vállalatok eltérő működési sajátosságait tükröző típusmodelleket dolgozzunk ki. A konkrét vállalati vizsgálatokat – amelyek során elsősorban interjú-technikát és dokumentum-elemzést alkalmaztunk – több fázisban valósítottuk meg. (A vizsgálatokba a termelő vegyipari vállalatokon kívül – kül-

ső kapcsolatrendszerük feltárása, együttműködési problémáik azonosítása és rendezése céljából – bevontuk a vegyiparhoz tartozó kutató, tervező intézeteket, beruházó, készletező vállalatokat is.)

- Az első fázisban egyrészt nagyvonalúan megvizsgáltuk a teljes vállalati rendszert: melyek az alapvető funkciói, megfelel-e a konkrét népgazdasági elvárásoknak, hosszabb távon milyen mértékű az eredményessége, hatékonysága, fejlődése, stb; másrészt rendszereztük és azonosítottuk a vállalat objektív működési sajátosságait: nagyságát (létszám, termelési érték, telepítési adottságok), relatív súlyát az adott iparágon belül, konkrét termékstruktúráját, műszaki fejlettségi színvonalát, az alkalmazott technológiákat, káderellátottsági, illetve munkaerő-helyzetét, a konkrét piaci viszonyokat, egyéb külső kapcsolatait, stb.
- A második fázisban alrendszerként, illetve az alapvető vállalati funkciók szerint – az általános vállalati rendszermodell rendező elvei alapján – részletesen feltártuk az egyes munkafolyamatok valóságos tevékenységtartalmát, a tevékenységek egymásutánosságát, egymáshoz való kapcsolódását és a megvalósítás során létrejövő valóságos munkamegosztást.
- A harmadik fázisban a termelő vegyipari vállalatok külső kapcsolatrendszerének feltárása és az együttműködési problémák azonosítása, rendszerezése céljából nagyvonalúan megvizsgáltuk a minisztériumi és egyesületi szintű irányítás jellemzőit, lehetőségeit, problémáit és hatását a vegyipari vállalatok kapcsolatrendszerére; a termelési kooperáció jellemzőit és fejlesztésének lehetőségeit; a kutatási, műszaki fejlesztési együttműködés jellemzőit, a koordináció problémáit; az anyagellátás, értékesítés iparági jellemzőit, a készletező, forgalmazó vállalatok szerepét; a beruházás, állóeszközbiztosítás iparági jellemzőit, a tervező, beruházó, bonyolító vállalatok szerepét.
- A negyedik fázisban már az előzőek figyelembevételével konkrétan vizsgáltuk és értékeltük a vállalatok céljait, azok megalapozottságát, a célok kitűzésének folyamatát, a konkrét terveket; a tervek kidolgozása, majd megvalósítása során a részfunkciók relatív súlyát, arányosságát, a valóságos munkamegosztás arányosságát, a termelőberendezések, a szellemi kapacitás kihasználtságát, az egyes munkafolyamatok összerendezettségét, koordinációját, a szabályozottság mértékét.

A vizsgálatok alapján a vállalatok csoportosításánál megkíséreltük, hogy túllépve az állami statisztikai rendszer csoportosítási elvein (ágazat, alágazat, tevékenységi körök, stb.) a kutatási célnak megfelelően – illetve ezáltal lehatárolva – minél több szempontot vegyünk figyelembe. A vegyipari termelő vállalatokat – átfogó működési sajátosságaik alapján – a következő szempontok szerint csoportosítottuk:

- A vállalat nagysága (az éves termelési érték, a foglalkoztatottak létszáma és az állóeszközzállomány bruttó értékének figyelembevételével);
- A vállalatok telepítési helyzete;
- A vállalat népgazdasági munkamegosztásban (termelési vertikumokban) elfoglalt helye;
- A vállalatok teljes tevékenységi körén belül a vegyipari jellegű termelő tevékenység és az egyéb tevékenységek (pl. gépgyártás, beruházások kivitelezése, kereskedelmi tevékenység, stb.) aránya;



- A vállalat vegyipari jellegű termelő tevékenységén belül a részletes ÁKM-táblán meghatározott tevékenységi körök száma;
- A vállalat vegyipari jellegű termelő tevékenységével létrehozott termékek (termékcsoportok) száma;
- A vállalat termelőberendezései és az alkalmazott technológiák jellemzői (célüzemek és konvertálható termelő kapacitások, ill. folyamatos és szakaszos technológiák aránya).

A fentiekben bemutatott csoportosítási szempontok – figyelembe véve, hogy korántsem merítettünk ki minden lehetőséget – már így is bizonyítják, hogy elvileg sem lehetséges egyetlen tényező kiválasztásával és annak favorizálásával homogén és egymástól karakterisztikusan különböző vállalat-csoportokat meghatározni. Emellett még egy-egy tényező egyedi figyelembevétele esetén is komoly problémát okoz az egyes vállalatok besorolása egy adott csoportba, mert a vállalatok gyakorlatilag nem tekinthetők homogénnek (pl. általában több gyártási ágban és azokban többé-kevésbé egymástól eltérő feltétel- és kapcsolatrendszer mellett folytatnak termelést).

Szükségessé vált tehát a vállalatok objektív környezeti és működési jellemzői alapján való további differenciálás. Ehhez rendező modellként bizonyos speciális szervezeti képességek valóságos illetve kívánatos meglétén alapuló elvi csoportosítást használtunk fel (5. sz. ábra). Ebben a modellben a külső objektív működési feltételek, a belső objektív működési feltételek és az adott szervezet belső struktúrája (annak állandó ill. változó jellege) közötti összefüggéseket mutatjuk be különböző szintű szervezeti képességekhez rendelve. A szervezeti képességek különböző szintjei – egyszerűsítve – a környezeti változásokhoz való alkalmazkodóképesség ill. készség fokozatait jelentik:

- *Állandósult állapot fenntartásának képessége*, amely arra jellemző, hogy állandó, ill. igen lassan változó környezetben, tartós célok esetén mennyiben lehetséges a kitűzött teljesítményszintek tartása.
- *Operatív válaszképesség*, amely arra jellemző, hogy egy szervezet milyen gyorsan válaszol a környezeti változásokra, hogy változó környezetben, tartós – ill. csak kvantitatívan változó – célok esetében mennyiben lehetséges a teljesítményszintek szükség szerinti változtatása, az erőforrások mozgósításával, a rendelkezésre álló tartalék-kapacitások felhasználásával.
- *Stratégiai válaszképesség*, amely arra jellemző, hogy egy szervezet képes-e dinamikusan változó környezetben változtatható célrendszer kialakítására, új módszerek, új technológiák alkalmazására és új termékek gyártására.
- *Strukturális válaszképesség*, amely arra jellemző, hogy egy szervezet képes-e a változó környezeti felételekhez alkalmazkodva saját működési és felépítési struktúráját is megváltoztatni.

A fent bemutatott szervezeti képességek – bár meglétük vagy hiányuk jellemző a szervezetre – semmiképpen sem foghatók fel valóságos vállalat-típusokként, ugyanis

- tiszta formájukban egyetlen valóságos szervezetben sem találhatók meg, mert a valóságos szervezetek belső működésüket tekintve nem homogének,
- a szervezeti képességek nemcsak vállalati szinten, hanem a szervezeten belüli részek, alrendszerek szintjén is értelmezhetők. Így egyazon vállalatban belül egyidejűleg lehet követelmény pl. a számviteli részleggel szemben az állandósult állapot fenntartása, a termelési részleggel szemben az operatív válaszképesség, a kutató-

5. sz. ABRA

# OBJEKTÍV MŰKÖDÉSI FELTÉTELEK - SZERVEZETI KÉPESSÉGEK

KÖRNYEZET	BELSŐ OBJEKTÍV MŰKÖDÉSI FELTÉTELEK				CÉLOK		SZTRUKTÚRA				SZERVEZETI KÉPESSÉGEK
	TERVEZÉSI PROFIL(OK)	ALKALMAZOTT TECHNOLÓGIÁK	TERMÉKEK	TERMEK STRUKTÚRA	STRATÉGIA	TELJESÍTMÉNY	STRUKTURÁLIS VÁLTOZÁSOK		STRUKTURÁLIS MÓDGAZÁSOK		
							FEJLESZÉSI STRUKTÚRA	MŰKÖDÉSI STRUKTÚRA	FUNKCIÓK PARADIGMA	PROGRAMOK MÓDSZEREK ELTÁRÁSOK	
ÁLLANDÓ / LASSAN VÁLTOZÓ	ÁLLANDÓ	ÁLLANDÓ	ÁLLANDÓ	ÁLLANDÓ	ÁLLANDÓ	ÁLLANDÓ	ÁLLANDÓ	ÁLLANDÓ	ÁLLANDÓ	KIDOLGOZOTTAK / DE FEJLESZTHETŐK	ÁLLANDÓSULT ÁLLAPOT FENNTARTÁSÁRA
VÁLTOZÓ	ÁLLANDÓ	ÁLLANDÓ	ÁLLANDÓ	VÁLTOZÓ KISMERŐKRE	STABIL	VÁLTOZÓ CSAR. MŰKÖDÉSÉBEN	ÁLLANDÓ	ÁLLANDÓ	ÁLLANDÓ	KIDOLGOZOTTAK / DE FEJLESZTHETŐK	OPERATÍV VÁLASZKÉPESÉG
DINAMIKUS VÁLTOZÓ	ÁLLANDÓ	VÁLTOZÓ	VÁLTOZÓ	VÁLTOZÓ	RUGALMAS	RUGALMASAN VÁLTOZÓ	ÁLLANDÓ / LASSAN VÁLTOZÓ	VÁLTOZÓ / PL. A FUNKCIÓK RELATÍV SÜLVÁBAN /	VÁLTOZÓ	VÁLTOZÓK / SOK AZ Ő ELEM /	STRATÉGIAI VÁLASZKÉPESÉG
DINAMIKUSAN VÁLTOZÓ	VÁLTOZÓ	VÁLTOZÓ	VÁLTOZÓ	VÁLTOZÓ	RUGALMAS	VÁLTOZÓ	VÁLTOZÓ	VÁLTOZÓ / PL. A FUNKCIÓK BELEPÉSE	VÁLTOZÓ	VÁLTOZÓK / SOK AZ Ő ELEM /	STRUKTURÁLIS VÁLASZKÉPESÉG

fejlesztő részleggel szemben a stratégiai válaszképesség és az értékesítési részleggel szemben pedig a strukturális válaszképesség; de ezek sem valósíthatók meg „tisztá” formában;

- egy adott vállalati alrendszeren – például a termelési alrendszeren – belül egyidejűleg lehet követelmény a különböző szervezeti képességek megléte egymástól jelentősen eltérő gyártási ágak és/vagy technológiák és/vagy termékcsoportok és/vagy értékesítési irányok esetén, azokhoz hozzárendelve;
- akár a szervezet egészét, akár alrendszereit tekintjük, időszakonként is változhat, hogy adott esetben a szervezeti képességek mely típusának megléte kívánatos a hatékony működéshez.

Mindezek ellenére – vagy inkább ezen érvek alapján – úgy találtuk, hogy a szervezeti képességek elvi csoportosításán alapuló rendező modell a legalkalmasabb kiindulási bázis a típusmodellek, típusszervezetek kialakításához. A részletes – módszertani jellegű – anyagok kidolgozása során természetesen tovább differenciáltuk az egyes szervezeti képességek jellemzőit és a vizsgálati anyagok elemzése során konkrétan értelmeztük azokat. A rendező modell alapján könnyebben tudjuk értelmezni, elhelyezni a megelőző részben bemutatott tipizálási szempontokat is.

Végül is szervezetfejlesztési javaslatainkat nem rendeltük mesterségesen kialakított vállalat-csoportokhoz, hanem alrendszerként (termelésirányítás, anyagellátás, energiaellátás, állóeszközbiztosítás, pénzügyek, munkaügy, értékesítés, műszaki fejlesztés) és a vállalati tervezési funkció megvalósításának igényeit is figyelembe véve úgy dolgoztuk ki a típusmodelleket (típusfolyamatokat, szervezeti felépítés megoldásokat), hogy azok jellemző fejlesztési irányokat adjanak a hasonló külső és belső feltételek között működő vállalatok számára.

A részmodellek kidolgozása során számos olyan sajátosság, megoldatlan probléma tárult fel, amelyek több terület integrált kezelését indokolják – ezért a vállalati szintű típusmodellek kidolgozása során elsősorban a kooperációs, koordinációs, integrációs problémák megoldását célzó fejlesztési irányok, lehetőségek feltárására törekedtünk. Ezek a fejlesztési irányok azután tovább differenciálhatók attól függően, hogy a konkrét szervezeti fejlesztési programot kidolgozó és megvalósító vállalat milyen szervezeti szinten áll, az eddigiek során mennyire volt képes a gyakorlatban megfelelni az objektív külső és belső feltételek által támasztott működési és felépítési követelményeknek. Végül is megállapíthatjuk, hogy csak az adott helyzetben – vállalati vagy alrendszeri szinten – konkrétan azonosított tényállapotok és a kívánatos célállapotok ismeretében lehet meghatározni a szükséges és reálisan megvalósítható szervezetfejlesztési, szervezési feladatokat. Ezen feladatok meghatározásához és megvalósításához kívánunk segítséget adni az általunk kidolgozott módszertani anyagokkal.

#### *A kutatási eredmények gyakorlati alkalmazása a NIM szervezetének fejlesztésében*

Az ágazati szintű kutatómunkának a tárca irányító munkájának segítése volt a célja. A konkrét minisztériumi vizsgálatokat – amelyek során a vállalati kutatáshoz hasonlóan elsősorban interjú technikát és dokumentum elemzést alkalmaztunk – több szakaszban bonyolítottuk le:

- az előkészítő munka szakaszában megvizsgáltuk, hogy a tárca (és általában az ágazati irányítás) hol helyezkedik el, mi a szerepe a népgazdaság irányítási rendszerében. Feltártuk és elemeztük mindazokat a környezeti hatásokat, amelyek befolyást gyakorolnak a tárca irányító munkájára. Felkutattuk a tárgykörbe tartozó publikációkat, tanulmányokat, az ágazati minisztériumok munkájára vonatkozó jogszabályokat; igyekeztünk megismerni az irányító munka fejlesztésére vonatkozó elképzeléseket. Így született meg az első résztanulmány, amelyben az előkészítő munka tapasztalatait foglaltuk össze. A NIM sajátosságainak megfelelően átdolgoztuk a termelő szervezetekre kialakított szervezet-diagnosztizálási módszert és annak felhasználásával azonosítottuk a beérkező és kimenő anyagokat, a tevékenységek térbeli és időbeli rendezettségét, az együttműködés módjait, a munka tervszerűségét; a stratégiai és operatív feladatok arányait, a munkamegosztás arányosságát.
- A következő szakaszban részletesen megvizsgáltuk a NIM teljeskörű információs terméklistáját; az elemzési anyag alapján megállapítottuk, hogy az egyes információs termékek illeszthetők-e a funkciómodellhez (vagyis, hogy szükség van-e a NIM-en belüli előállításukra). A másik oldalról közelítve megállapítottuk, hogy vannak-e ellátatlan vagy elhanyagolt feladatok.
- Ezután részletesen elemeztük az egyes munkafolyamatokat az előzetesen felvázolt folyamatábrák alapján. E munka során már konkrétan figyelembe vettük a NIM modell-rendszer elveit és az összefoglaló elemzés megállapításait. Megvizsgáltuk, hogy az adott munkafolyamatokkal mennyiben valósulnak meg a funkció-modellben azonosított NIM alapfunkciók, kritikailag elemeztük a stratégiai és az operatív jellegű tevékenységek arányát és meghatároztuk a más munkafolyamatokkal való szükségszerű logikai kapcsolatokat. Ennek alapján dolgoztunk ki előzetes javaslatokat az egyes munkafolyamatok tevékenységtartalmának gazdagítására (esetleg bizonyos tevékenységek elhagyására) és racionálisabb megvalósítási programok kidolgozására.

Annak érdekében, hogy beláthatóan rövid időn belül közvetlenül felhasználható eredményeket tudjunk produkálni, a részletező munkát két – egymással párhuzamosan futó – stratégia alapján folytattuk. Az egyik ágon elsősorban az apparátus operatív tevékenységeivel foglalkoztunk. Ennek a munkaszakasznak időben is prioritást biztosítottunk. Ezzel lehetőséget kívántunk teremteni a viszonylag izolált, gyorsan megoldható racionalizálási javaslatok realizálására. A másik ágon azt vizsgáltuk, hogy az apparátus munkájának hatékonysága hogyan javítható a stratégiai jellegű, koncepcionális tevékenységek területén; milyen belső arányokat célszerű kialakítani az alapfunkciók megvalósításában; az apparátus egészének működése milyen belső feladatstruktúrát és munkamegosztást igényel és ennek milyen szervezeti konzekvenciái vannak.

A részletes empirikus vizsgálatok után kidolgoztuk a NIM modell-rendszerét, amely a korábban említett felfogásunknak megfelelően, már gyakorlati szervezetfejlesztési modell-rendszerként értelmezhető. A NIM világát nyilvánvalóan nem lehetséges egyetlen modellen bemutatni. Több különböző nézőpontú – de azonos szemléleti alappállású – részmodell integrálásával egy olyan modell-rendszert kívántunk felépíteni, amely elvi rendezőként szolgál a tárca irányító munkájának tökéletesítését célzó olyan konkrét feladatokhoz, mint pl. az apparátus belső működési rendjének és felépítésének tö-

kéletesítése, a tárca és a vállalatok kapcsolat-rendszerének megjavítása, a NIM információs rendszerének korszerűsítése.

A modell-rendszer belső felépítésére jellemző, hogy az első lépésként elnagyoltan felvázolt működési és szervezeti modelleket – amelyekkel azonosítottuk és rendeztük egyrészt a NIM és környezetének kapcsolatait, a NIM által irányított vállalati szféra jellemzőit; másrészt az apparátus alapvető funkcióit, működésének és szervezetének legfontosabb jellemzőit – rendezőként használtuk fel az egyes funkciókhoz hozzárendelhető speciális államigazgatási munkafolyamatok modelljeinek részletes kidolgozásához. A következőkben az általunk kidolgozott modellekből mutatunk be néhányat.

#### a) A népgazdasági irányító rendszer modelljei

Az állam gazdaságirányító tevékenysége tartalmilag három jogosítványon, nevezetesen a gazdaságpolitikai irányító, a hatósági és a tulajdonosi jogosítványon alapszik. Ezeket a jogokat az államigazgatási szervek megosztva gyakorolják. Az egyes államigazgatási szerveknek – köztük a NIM-nek, mint ágazati minisztériumnak – ebben a rendszerben jól körülhatárolt funkciói vannak. A népgazdasági irányítás szervezeti rendszeréről, annak tagjairól és együttműködésük rendjéről – elsősorban a Tervtörvény adta verbális modellt felhasználva – vázoltunk fel néhány modellt, kiemelve a NIM elhelyezkedését és kapcsolatait.

#### b) A NIM által irányított vállalati szféra modelljei

A tárca irányító munkájának konkrét tartalmát nyilvánvalóan nagymértékben befolyásolják a NIM által irányított alágazatok működési és szervezeti sajátosságai. A NIM tulajdonosi felügyelete alá igen sokféle vállalat-típus tartozik. Ha az egyes NIM alágazatokon belül azonosítjuk a szervezeti rendszereket (az egyes vállalat-típusok meglétét, elhelyezkedésüket, egymáshoz való és más ágazatokhoz való kapcsolataikat, stb.) akkor igen eltérő képet kapunk. Nyilvánvaló, hogy a tárca irányító munkájában más-más súllyal és tartalommal jelenik meg egyfelől a középirányító szervek és vállalatok, ezen belül a tröszt-i keretek között működő és a „független” vállalatok, vagy a termelő vállalatok és pl. a kutató intézetek, másfelől az egyes alágazatok irányítása.

#### c) A NIM alapvető funkcióit rendező és az apparátus munkájának irányítását bemutató modellek

A korábban már bemutatott alapvető rendező modelleken túlmenően kidolgoztuk a minisztériumi irányítás részletes funkció-modelljét, amely tartalmazza a

- a hatósági, szakigazgatási jogosítványokból, valamint a gazdasági befolyásoló jogosítványokból kialakított ágazati irányító funkció megvalósítását, valamint
- a tulajdonosi jogosítványokból kialakított vállalat-felügyeleti funkció megvalósítását.

Ebben a modellben megjelennek a minisztérium felügyelete alá tartozó önálló gazdasági egységek befolyásolásának alapvető típusait reprezentáló funkciók (tervezés,

szabályozás, ellenőrzés, beavatkozás), valamint a minisztériumi irányító munka jellemző tevékenységi területei (fejlesztés, beruházás, termelés, termékforgalmazás, munkaügy, pénzügy) és ezek nemzetközi együttműködési vetületei.

Az előző modellek alapján nyilvánvaló, hogy a minisztériumot egy olyan speciális alkotó-termelő szervezetként értelmezhetjük, amely elsősorban információkkal dolgozik; alapvető nyersanyagai és termékei információk; tevékenységét ily módon speciális információ-feldolgozó munkafolyamatokkal jellemezhetjük. Ebben a megközelítésben az információs termékek létrehozásának munkafolyamatát egy új szempont szerint strukturálhatjuk és megkülönböztethetjük az információ-ellátó, valamint az érdemi információ-feldolgozó alrendszerét. A kívánatos fejlesztési iránynak megfelelően – az információ-ellátó alrendszeren belül – különválasztottuk:

- az átfogó tájékoztató rendszert,
- a szelektív vezetési információ-ellátó alrendszerét és
- a főosztályok szelektív információ-ellátó alrendszerét.

#### d) A NIM apparátus szervezeti modelljei

A minisztériumi apparátus tevékenységét nyomon követő részletes folyamatmodellek kialakításához nélkülözhetetlenek a szervezeti modellek, hiszen az előzőeknek szükségszerűen tartalmazniuk, szabályozniuk kell a szervezeten belüli munkamegosztást is. Egy-egy modellel mutattuk be:

- az apparátus szervezeti felépítését, vagyis a miniszter, az államtitkár, a miniszterhelyettesek, a főosztályok, a főosztály jellegű szervként működő titkárságok, a tárcán belül működő bizottságok, a tanácsok hierarchikus kapcsolatrendszerét;
- a NIM tulajdonosi hatáskörébe tartozó trösztök, egyesülések, vállalatok felügyeleti rendszerét;
- a NIM tulajdonosi hatáskörébe tartozó költségvetési és egyéb szervek felügyeleti rendszerét;
- a területi párt- és tanácsi szervekkel, valamint az iparági szakszervezetekkel való kapcsolattartás rendszerét.

#### e) Összefoglaló működési modellek a szervezet átfogó fejlesztésére

A következő – a végső elképzeléseket összefoglaló – modellekben elkülönítettük a népgazdasági szféra, valamint a vállalati szféra kapcsolódó tevékenységeit és – a modell tartalmának megfelelően – kinagyítottuk a NIM belső tevékenységeit.

*A NIM összefoglaló működési modellje* magában foglalja a tárca alapfunkcióinak megvalósítását (azaz az ágazati irányításhoz, hatósági funkciókhoz, illetve a vállalatfelügyeleti funkciókhoz tartozó leglényegesebb tevékenységeket) és az egyes funkciók megvalósításával kapcsolatos alapvető tevékenységek összefüggéseit. Az irányító munka – bár eszköztárában funkcióként jól elkülöníthető – tartalmilag nem köthető külön-külön a jogszabályokban elkülönített ágazati, felügyeleti, ill. hatósági funkciókhoz, hiszen a működés valóságos folyamatai ezeket szükségszerűen összekapcsolják.



Az *ágazati irányítás és a vállalatfelügyelet összefoglaló folyamat-modelljében* már részletesebb kép jelenik meg a hosszútávú tervezésről, és megjelennek a középtávú tervezés leglényegesebb tevékenységblokkjai is, valamint azok a konkrét feladatok, amelyek egyfelől a vállalatok magatartásának befolyásolásával, másfelől a végrehajtás feltételeinek biztosításával hozhatók összefüggésbe.

Az *ágazati irányítás műszaki vetületét bemutató modellben* arra törekedtünk, hogy az ágazati irányító funkció megvalósításával kapcsolatos minisztériumi feladatok közül „kiemeljük” a műszaki jellegű feladatokat, és elkülönítsük az ágazati irányítással kapcsolatos műszaki feladatok három szakaszát: a hosszútávú tervezés műszaki feladatait; a konkrét beruházásokkal megvalósítandó fejlesztési javaslatok kidolgozását és megvalósítását, a beruházások ellenőrzését és értékelését; a vállalati kutató-fejlesztő (K+F) munka irányításával kapcsolatos feladatok ellátását.

Ebben a modellben csak jelzésszerűen jelenítettük meg a közgazdasági jellegű feladatokat és kapcsolatokat, de az alapvető kapcsolódási pontok így is figyelemmel kísérhetők.

Az *ágazati irányítás gazdasági vetületét bemutató modellben* arra törekedtünk, hogy bemutassuk: az ágazati irányítással kapcsolatos gazdasági feladatok is jól szakaszolhatók és a műszaki jellegű feladatokhoz hasonlóan itt is elkülöníthetők – időben és szakmailag egyaránt – a főfolyamat egyes szakaszai. Ennek megfelelően „zárt egységben értelmezhetők” a nemzetközi együttműködés fejlesztésének feladatai (és azok kapcsolódása a hosszútávú tervezéshez); a hosszútávú tervezés gazdasági feladatai (és azok kapcsolatai a nemzetközi együttműködés fejlesztésével ill. a műszaki jellegű fejlesztési koncepciók kidolgozásával); a középtávú tervezés feladatai, valamint az ezzel kapcsolatos gazdasági elemzések (és azok kapcsolatai a hosszútávú tervezéssel, a beruházással, valamint a vállalat-felügyelettel).

A *vállalatfelügyeleti funkció megvalósítását bemutató összefoglaló folyamatmodell* kialakításával érzékeltetni kívántuk, hogy a vállalatfelügyeleti munka

- szorosan ráépül az ágazati irányításra, és visszahat annak feladataira, beavatkozásai szorosan összefonódnak az ágazati irányító funkció gazdasági befolyásoló aktusaival;
- ellenőrzési tevékenysége nem öncélú, szükségszerűen differenciált, s így az ellenőrzés kiterjedése, tartalma, módja és formái csak az aktuális vállalati helyzetképek kialakítása után tervezhetők;
- a differenciált vállalatfelügyelet feltételezi a szelektív információellátás létezését és működését; hangsúlyozottan igényli a folyamatos gazdasági elemző munkát, a népgazdasági célok és vállalati eredmények folyamatos összehasonlítását, az aktuális gazdaságpolitikai célok megvalósításával kapcsolatos főbb követelmények érvényesítésének kiemelt vizsgálatát.

A modellben igyekeztünk megjeleníteni a beavatkozások módjainak és lehetőségeinek széles spektrumát, annak szakterületi differenciáltságát és eszközeinek sokféleségét.

A *hatósági funkciók megvalósítását bemutató összefoglaló modellben* érzékeltetni kívántuk, hogy

- a hatósági (szakigazgatási) tevékenységek jellegzetesen államigazgatási tevékenységek, amelyek speciális szakmai felkészültséget és módszereket igényelnek;

- a folyamat két — egymástól jól elkülöníthető — feladattípust egyesít: a jogszabályalkotó és a jogszabályok rendelkezéseit megvalósító feladatokat;
- a hatósági funkció megvalósítása szakirányító és ellenőrző tevékenységeket is tartalmaz;
- a hatósági funkció is alkalmas a vállalat működésének gazdasági befolyásolására.

#### f) Részletes folyamat-modellek

Az általános modellek rendező elveinek alapján megvalósult — szűkebb értelemben vett — szervező munka a minisztériumi apparátus tevékenységének racionalizálására, a belső információrendszer és a belső szervezeti felépítés korszerűsítésére irányult. A szervező munka eredményeként dolgozzuk ki a részletes folyamat-modelleket, amelyek kellő rugalmassággal szabályozzák a munkafolyamatokat, az egyes folyamatokon belüli tevékenységek közötti logikai kapcsolatokat, elhatárolják az egyes szervezeti egységek feladatait, meghatározzák a tevékenységek időbeli rendezettségét, a döntési szinteket és pontokat, a szükséges visszacsatolásokat, a tevékenységek megvalósításának információs feltételeit és azonosítják a munkafolyamatok meghatározott szakaszainak jellemző információs termékeit.

A két kutatási téma ismertetése során fellelhető azonosságok, hasonlóságok nem csupán az azonos szemléleti rendezőkön keresztül teremtenek kapcsolatot az ágazati irányítás és a vállalati szervezetek között. A két téma a gyakorlatban is szorosan kapcsolódik, hiszen az ágazati irányító szervezet szempontjából a vállalati szervezetek kapcsolatrendszere és belső struktúrája mint az irányítás tárgya jelenik meg, s így annak működési sajátosságai hatással vannak az irányító szervezet belső struktúrájára, az irányítás eszközeire és módszereire. Ugyanakkor természetesen az ágazati irányító szervezetek számos olyan környezeti impulzust közvetítenek, amelyek struktúráképző, működést differenciáló hatással vannak a vállalatok működési és felépítési struktúrájára.

A kutatások, amelyekkel bekapcsolódtunk az OTTKT iparpolitikai kutatásokba, azt is igazolták, hogy az államigazgatási és a vállalati szféra szervezeti megközelítése hozzájárulhat a gazdaság különböző területein mutatkozó működési zavarok jobb megértéséhez és értékeléséhez. Munkánk során számos olyan problémával talákoztunk, amelyet eddig általában csak egy-egy tudományág aspektusából vizsgáltak. A kutatás során megkíséreltük ezeket úgy összekapcsolni és elhelyezni egy összetettebb modellépítményben, hogy a vizsgált tárgykörökről az eddigieknél gazdagabb és összehangoltabb képet kapjunk.

KIEFER MÁRTA:

## A STRUKTÚRAFEJLESZTÉS PIACI MEGALAPOZÁSÁRÓL

A struktúrafejlesztés sikerének próbája az értékesítés. Tulajdonképpen ekkor dől el, hogy a szerkezetfejlesztés eredményeként megjelenő termék vagy szolgáltatás mennyire megfelelő, milyen mértékben találkozik a fogyasztók igényeivel. Gazdasági életünkben sajnálatosan gyakran tapasztalt jelenség, hogy a piacra kerülő termék sok szempontból nem felel meg a keresletnek, így értékesítése a vártnál nagyobb akadályokba ütközik, a „próba” nem sikerül. Ennek okait kívántuk feltárni – 11 vállalatnál végzett felmérésre alapozott – kutatásunkban. A cikk elemzésünk néhány lényeges tanulságát foglalja össze.

### *Az értékesítési problémák főbb okai*

A kereslet növekedése, a tömegtermelés fokozódása, a nemzetközi munkamegosztás szélesedése stb. egyre bővülő értékesítési lehetőséget kínál. A növekvő belföldi igények kielégítése mellett mind nagyobb szerephez jut az export fokozásának, új piacok feltárásának a kérdése. A piaci munka sikerét azonban nehezíti az a tény, hogy „ahány piac, annyi igény”. A fogyasztók és felhasználók elvárásai differenciáltak, még egy-egy reláción – például a fejlődő országok piacain – belül is igen eltérők. Még egy adott terméknel vagy szolgáltatásnál is alapvetően különbözhetnek a minőséggel, korszerűséggel, stb. szemben támasztott követelmények. Mindez egyre sürgetőbbben veti fel, hogy a vállalatok tevékenységében – ezen belül a struktúrafejlesztési törekvéseikben – mind nagyobb szerephez jusson a piaci szempontok érvényesítése. Az általunk vizsgált vállalatok tapasztalatai azonban azt mutatják, hogy a szerkezetfejlesztés piaci megalapozása sokszor hiányzik vagy hiányos, és ez általában – sajnos előbb, mint utóbb – értékesítési nehézségekhez vezet. Ennek főbb okait az 1. sz. táblázatban foglaltuk össze.

Az 1. sz. táblázatban felsorolt főbb okok – az eladási nehézségeket eredményező problémák – tulajdonképpen három típusba sorolhatók. A termékek hosszabb távú „piacképtelenségének” egyik oka, hogy a vállalatok nem ismerik fel időben – és megfelelő mélységben – a fogyasztói és felhasználói igényeket, és nem tesznek eleget a már meglévő piac megtartásáért. Az értékesítési nehézségek másik magyarázata, hogy a termelők sokszor nem mérik fel eléggé saját lehetőségeiket. (Hiába van kereslet egy termékre vagy annak egy típusára, ha a vállalat adottságai a megfelelő színvonalú gyártást nem teszik lehetővé.) Tapasztalataink szerint általában e két tényezővel magyarázhatjuk a legtöbb korszerűségi, minőségi problémát. Ezek mellett egy harmadik ok is gyakran szerepet játszik: a vállalatok piacképességének fokozását egy sor rajtuk kívül álló intézkedés, rendelet is megnehezíti vagy lehetetlenné teszi. (Például a gépek, műszerek, stb. eladási lehetőségeit – a tőkés tapasztalatok szerint – nagymértékben fokozzák az ún. „leasing”, azaz kölcsönzési, bérbeadási módszerek. Vállalataink ezzel a lehetőséggel azonban csak ritkán tudnak élni, mivel a hazai rendelkezések szerint a berendezések

**Az értékesítési problémák főbb okai  
és előfordulásuk gyakorisága**

Értékesítési nehézséget előidéző főbb okok	Az adott problémával küzdő vállalatok száma (db)		
	1–3	4–6	7–11
1. Korszerűségi problémák		+	
2. Elmaradás a minőségi követelményektől			+
3. Magas ár			+
4. Kapcsolódó szolgáltatások (szerviz, folyamatos alkatrészellátás stb.) hiánya, v. alacsony színvonala		+	
5. Hosszú szállítási határidők			+
6. Kedvezőtlen hitelfeltételek	+		
7. A kívánt szállítási ütemezés betartásának hiánya		+	
8. A korábbi vásárló új technológiát vezetett be vagy általunk nem szállítható anyagok- kal, termékekkel kezdett dolgozni	+		
9. A vevő saját gyártásra állt rá	+		
10. Egyes piacokon betiltották az exportált termék használatát	+		
11. Diszkriminációs intézkedések	+		
12. Konkurens termék váratlan megjelenése		+	
13. Márkanév, reklám hiánya			+
14. Elégtelen ügynöki kirendeltségi munka			+
15. Az értékesítést elősegítő – de a válla- latoktól független – lehetőségek hiánya	+		
16. Az igények hiányos ismerete			+

gyártására csak a megrendelések birtokában nyílik mód; ez sokszor behozhatatlan hátrányt jelent a konkurens cégekkel szemben.)

Amennyiben e három problémátípust – előfordulásuk gyakorisága szempontjából – rangsoroljuk, első helyen a hiányos piaci ismereteket kell említenünk. Ezek idézik elő a legtöbb értékesítési nehézséget. Ezen belül is elsősorban nem a keresletről, a fogyasztói igényekről való pontos, alapos és folyamatos tájékozódás, hanem a versenytársakról szerzett mély és rendszeres információ hiányzik. Természetesen itt nem arra van szükség, hogy a konkurens cégek minden lépéséről, jövőbeli elképzeléséről állandóan és részletesen tájékozódjunk, hiszen ez lehetetlen célkitűzés lenne. Kirendeltségeink információi, kiállítások, versenytárgyalások, stb. során azonban megfelelően tájékozódhatnánk a legjelentősebb versenytársak piaci részesedéséről, termékszerkezetük változásáról.

Természetesen mindez csak akkor valósítható meg, ha a piaci szempontok érvényesítésének szükségességét nemcsak vállalati szinten ismerik fel. Tapasztalataink szerint ugyanis számos piaci tényező figyelembevételére, a vállalati tevékenységek továbbgyűrűző hatásainak, összefüggéseinek felismerésére elsősorban a felsőbb irányítás szintjén nyílik lehetőség. Ezért olyan – felsőbb szinten készült – módszertani anyagokra is szükség lenne, amelyek megfelelő útmutatást adhatnának a piaci kritériumok vállalati figyelembevételéhez.

Az utóbbi évekig azonban nem készültek olyan módszertani anyagok, amelyek könnyen hasznosítható *gyakorlati* szempontokat adhattak volna a szerkezetfejlesztési törekvések mélyebb piaci megalapozásához. E hiányt részben pótolta az Országos Tervhivatal és az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság, amikor 1978-ban kiadta a 102/1978. számú OT–OM FB együttes közleményét a termelési szerkezet fejlesztésének döntéshozatali módszereiről (1), majd ennek javított és bővebb változatát, a „Termelési szerkezet fejlesztésének műszaki-gazdasági kritériumai” c. könyvet (2).

### *A piaci kritériumok megfogalmazása*

Mindkét anyag – más-más szempontból – jól hasznosítható módszereket ad a vállalati struktúrafejlesztési döntések eddiginél alaposabb piaci megalapozásához. Az OT–OMFB Útmutató elsősorban azzal nyújt hasznos segítséget, hogy részletesen rámutat a *szerkezetfejlesztés* piaci megalapozásának főbb problémaköreire. A termékeket részben a várható értékesítési lehetőségek szempontjából kategorizálja, s a stratégiai, konjunktúrális, stb. gyártmányokra külön-külön határozza meg az elvégzendő feladatokat. A „hogyan” kérdésre az Útmutató csak vázlatosan tér ki, ritkán ad választ arra, hogy a szerkezetfejlesztés piaci megalapozása milyen módszerekkel, hogyan oldható meg. Részletesebben foglalkozik ezzel a kérdéssel a másik kiadvány, az OMFB témabizottsága által kidolgozott könyv. Szembetűnő a kötet szerzőinek az a törekvése, hogy a szerkezetfejlesztés piaci kritériumok szerinti értékeléséhez minél több gyakorlatban is alkalmazható módszertani tanácsot adjanak. Míg tehát az Útmutató elsősorban azt vizsgálja, hogy a struktúrafejlesztés piaci megalapozásához milyen kérdésekre kell választ keresni, addig a szóban forgó könyv inkább a „hogyan” problémájának tisztázására koncentrált. Ebből a szempontból tehát az OMFB kiadvány az OT–OMFB Útmutató kiegészítésének tekinthető.

A fent említett pozitívumok mellett azonban nem hallgathatjuk el azt a tényt, hogy e két anyag piaci megalapozással foglalkozó fejezeteinek áttanulmányozása során – elsősorban javaslataik, tanácsaik gyakorlati hasznosíthatóságával kapcsolatban – *néhány szempontból hiányérzetünk támad:*

- az anyagok néhány esetben nem veszik eléggé figyelembe a valós helyzetet, a piaci megalapozás tekintetében túlzott követelményeket támasztanak; máskor a piaci kritériumok gyakorlati alkalmazásánál kisebb igényt támasztanak, mint amit a tényleges piaci helyzet lehetővé tenne és megkövetel;
- több esetben túl általános a tisztázandó piaci feladatok meghatározása; a módszertani magyarázatok nem elégségesek ahhoz, hogy megkönnyítsék a vállalatok szerkezetfejlesztésének piaci megalapozását, a módszerek széles skálájának megismerését.

Az Útmutató rámutat például arra, hogy fontos feladatot jelent – többek között – a potenciális piacok és a piaci részesedés országsoportonkénti vizsgálata és bemutatása. Hangsúlyozza ezt az OMFB kiadvány is, kiemelve, hogy a versenyképesség megítélésében fontos tényező a nemzetközi forgalomban való részesedésünk felmérése. Való igaz, hogy e relációk várható igényeinek felkutatása, az erre ható különböző tényezők (jövedelem, műszaki fejlesztési irányok, stb.) feltárása szükségszerű és megoldható feladat. Az OT–OMFB Útmutató ezen túlmenve ilyen követelményt támaszt: „Különösen figyelembe kell venni a KGST országokban megvalósuló és tervezett fejlesztéseket. Ezek alapján a *piaci részarányt* a jelenre és a lehetőség szerint a fejlesztés utáni helyzetre *kvantitatív módon* is ki kell mutatni.”

Gyakorlati tapasztalataink szerint a különböző relációk, ezen belül a szocialista országok – termékszintű – tervezett fejlesztési törekvéseinek folyamatos feltárása nemcsak jelenleg, hanem valószínűleg a közeljövőben is jelentős nehézségekbe ütközik és mindenképpen meghaladja a vállalatok, és a piackutatásra specializálódott intézetek erejét és lehetőségeit. A tapasztalatok azt mutatják, hogy még a hazai fejlesztések összehangolása is sok nehézséggel jár – többek között a vállalatok és felsőbb irányító szervek nem megfelelő koordinációja, a fejlesztési információcsere akadozása, stb. miatt (pl. bútoriparban, textiliparban, villamossági alkatrészek gyártásánál stb.).

A fenti információs problémák, valamint a piaci viszonyok nagyfokú bizonytalansága és az állandóan változó értékesítési lehetőségek miatt a piaci igényekhez való rugalmas alkalmazkodást – véleményünk szerint – *egyetlen* kvantitatív módon kidolgozott piaci részesedési terv csak korlátozottan segíthetné. A lehetséges piaci információk birtokában sokkal célravezetőbb módszernek tűnik, ha termékenként *különböző* alternatívákat dolgoznak ki a jelenlegi és a jövőbeni piaci részarány meghatározására. E módszerrel már több vállalatunk (Medicor, Taurus, Chinoin) sikerrel kísérletezett (például különböző árakon a várható árváltozásokat is figyelembe véve készítik el az értékesítési terveket). Ez a módszer – a fent említett információs problémák ellenére – eredményesen segítheti a vállalatok szerkezetfejlesztési törekvéseinek piaci megalapozását, a meglévő és a tervezett piaci részesedés reálisabb meghatározását. Az alternatívák kidolgozásának szükségességére az említett Útmutatóban helyes lett volna felhívni a figyelmet.

Az OT–OMFB közös anyaga nagyon helyesen rámutat arra, hogy „a fő országsoportok piacain megfigyelhető általános tendenciák alapján törekedni kell meghatározni az értékesítés konkrét feltételeit...” Ezen belül követelményként fogalmazza meg annak tisztázását is, hogy „potenciális piacainkon elérhető-e olyan tartós értékesítés és piaci koncentráció, amely a megfelelő kereskedelmi szervezet és szervizhálózatok kiépítését lehetővé teszi.” A kritériumokról szóló OMFB könyv szerint: „A piaci koncentrációnak a szóban forgó termék legalább akkora volumenű értékesítését kell biztosítani, amely mellett a termékpiac követelményeit kielégítő és a versenyképességet biztosító piaci infrastruktúra kiépíthető.” (Infrastruktúrán – többek között – szerviz és vevőszolgálati tevékenységet is értenek.)

Csak üdvözölni lehet azt a törekvést, hogy a szóban forgó anyagok külön is felhívják a vállalatok figyelmét a szerviz és más hasonló jellegű szolgáltatások fontos piaci szerepére. A piaci behatolásban és – ami még talán még fontosabb – a vevőkör megtartásában és bővítésében ma már alapvető szerepe van a vevőszolgálati, szerviz- és

egyéb hasonló jellegű tevékenységek színvonalának. A módszertani útmutató és a kritériumokról szóló könyv – a fenti követelmény megfogalmazásával – ugyanakkor arra is utal, hogy pl. a szerviz biztosítása, fenntartása csak tartós értékesítés és nagyfokú piaci koncentráció mellett lehetséges, csak ekkor kifizetődő. *Sajnos azonban ma még kevés az olyan iparvállalat, amelynek exportja megfelelő piaci koncentrációt mutat* (legalábbis nem oly mértékben, hogy érdemes lenne önálló szervizhálózat, stb. kiépítése). Ezt támasztotta alá a – vizsgálatunk tárgyát képező – tíz exportáló vállalat kivitelének összetétele is:

2. sz. táblázat

## Az 1977. évi export koncentrációja a vállalatoknál

Az export iránya	Országok száma				Vállalatok száma összesen
	1–3	4–7	8–10	11 felett	
Szocialista ország	4	6	—	—	10
Fejlett tőkés ország	3	5	2	—	10
Fejlődő ország	—	2	5	3	10

Különösen a fejlődő országokba irányuló kivitel szétaprózottsága szembeütő, kivált, ha figyelembe vesszük, hogy a vizsgált vállalatoknál a fejlődő országokba irányuló export a teljes kivitelnek átlagosan csak 5–25%-át tette ki. Egyetlen vállalatnál sem koncentrált az afrikai, délamerikai és közel-keleti export két vagy három országra, annál gyakoribb volt viszont a 8–10 vagy ennél több felvevőpiacra történő szállítás. A tervezett értékesítési adatok tanulmányozása során sem kaptunk kedvezőbb képet. Mindez arra enged következtetni, hogy különösen a tőkés piaci koncentráció ma még és a közeljövőben sem lesz valószínűleg olyan mértékű, hogy egy-egy vállalatnak országonként önálló szervizhálózatot érdemes lenne kiépíteni. Saját szervizhálózat megszervezése tehát ráfizetéses vállalkozásnak tűnik, de az együttműködésnek más lehetőségei is kínálkoznak. A fejlődő országokban felállított Medicor–Siemens közös szervizvállalat eredményes működése is igazolja, hogy bizonyos területeken mód nyílik közös szerviztevékenység kialakítására.

A szerviz, vevőszolgálat, stb. megteremtésének számos további – általunk is elérhető és kifizetődő – variációja ismeretes, amely a mi piaci koncentrációnk mellett is reális megoldást jelentene, hiszen a színvonalas szerviz, stb. ma már a termékek nagy részénél az eladhatóság egyik fő kritériuma. E nélkül még az egyszeri értékesítés is mind nehezebben képzelhető el. Ezért véleményünk szerint elsősorban nem azt kell tisztázni, hogy elérhető-e olyan tartós értékesítés és piaci koncentráció, amely lehetővé tenné a megfelelő szervizhálózat kiépítését, hanem – éppen fordítva – jelenleg elsősorban arra kellene választ keresni, hogy *milyen típusú* szerviz és egyéb szolgáltató tevékenység valósítható meg a jelenlegi és várható piaci koncentráció mellett.

*A szerkezetfejlesztés „kereslet-rugalmasságának” néhány jellemzője*

A vállalatok szerkezetfejlesztési törekvéseinek jobb piaci megalapozása sürgető feladat, mivel úgy tűnik, hogy a termelési szerkezet fejlesztése és a korszerűbb és jobb minőségű termékek iránti kereslet közötti „ütemkülönbség” sokszor inkább nő, mintsem csökken, s ez a vállalatoknak gyakran komoly értékesítési nehézségeket okoz.

A termelési szerkezet rugalmasságáról, a változó piaci igényekhez való alkalmazkodás mértékéről bizonyos képet ad a termékek kor szerinti összetétele is. Amennyiben egy vállalat termékösszetételén belül például nagyobb hányadot tesznek ki a 10 évnél régebben gyártott cikkek, ebből bizonyos következtetéseket vonhatunk le az adott vállalat termékszerkezetének rugalmasságáról, pontosabban annak rugalmatlanságáról. A vizsgált 11 vállalat termékeinek kor szerinti megoszlását a 3. sz. táblázat szemlélteti.

3. sz. táblázat

**A vállalatok termékeinek kor szerinti megoszlása  
1965-ben és 1977-ben**

Vállalatok	0–5		5–10		Több mint 10	
	éve gyártott termékek aránya (%)					
	1965	1977	1965	1977	1965	1977
Gépipari vállalat I.	9	15	26	38	65	47
Gépipari vállalat II.	21	29	42	14	37	57
Gépipari vállalat III.	28	49	38	20	34	31
Gépipari vállalat IV.	32	41	52	41	16	18
Gépipari vállalat V.	20	40	39	29	41	31
Gépipari vállalat VI.	26	40	42	21	32	39
Vegyipari vállalat I.	36	48	22	48	42	14
Vegyipari vállalat II.	10	14	18	38	72	48
Könnyűipari vállalat I.	18	42	34	50	48	8
Könnyűipari vállalat II.	22	28	29	48	49	24
Élelmiszeripari vállalat	11	34	15	45	74	21

A 3. sz. táblázat adatai alapján – első megközelítésben – két megállapítás tehető. Egyrészt, a vizsgált vállalatok mindegyikénél kisebb-nagyobb mértékben nőtt az új termékek száma, másrészt viszont: még az időszak végén is igen nagy a viszonylag hosszabb idő óta gyártott termékek aránya. E tendenciákból két – látszólag ellentétes – következtetés vonható le a vállalatok struktúrafejlesztésének kereslet-rugalmasságáról. A termékváltás dinamikája alapján úgy tűnik, hogy a vizsgált 12 év alatt a vállalatok jelentős erőfeszítéseket tettek a változó kereslet figyelembevételére, hiszen – bár eltérő mértékben, de – minden általunk vizsgált vállalatnál nőtt az új termékek részaránya, s ami ebből egyenesen következik: csökkentették a régi, a fogyasztói igények szempontjából bizonyára elavultnak tekinthető gyártmányaik termelését. Ha viszont az 1977-es év adatait nézzük, e megállapítások már korántsem tűnnek egyértelműnek, hiszen az



új és viszonylag nem régen gyártott termékek aránya többnyire elég kedvezőtlen képet mutat. A gyártmányok 55–85 százalékát öt, vagy tíz évnél is régebben állítják elő. Ebben a megközelítésben tehát a vállalatok szerkezetfejlesztésének „keresletrugalmassága” már korántsem tűnik olyan kedvezőnek.

A termékösszetétel dinamikája és mai állapota alapján tehát ellentétes következtetésekre jutunk. Ez az ellentmondás azonban csak látszólagos. Az a tény, hogy az újabb termékek aránya még 1977-ben is – növekvő részarányuk ellenére – alacsony, arra is utal, hogy az 1965–1977 közötti időszak növekedése mégsem volt a „keresletrugalmasság” szempontjából egyértelműen pozitív, hiszen ennyi idő sem volt elég ahhoz, hogy a termékek kor szerinti megoszlása határozottan kedvezőbb képet mutasson.

Ezek után felvetődik a kérdés, mikor lenne kedvezőbb a kép, melyik az az elfogadható arány, amikor a vállalatok szerkezetfejlesztését – az új termékek részaránya alapján – a keresletrugalmasság szempontjából megfelelőnek minősíthetjük? Bár pontos nemzetközi összehasonlításokhoz nem állnak rendelkezésünkre adatok, néhány közvetett információ utal a termékcserélődés „megfelelőnek” tekinthető mértékére. A vizsgált vállalatok szakemberei hozzávetőlegesen tájékoztatást tudtak adni arról, hogy a profiljukhoz tartozó vagy hasonló termékek mennyi idő alatt avulnak el a világpiaccon. Természetesen a megadott értékeket – a tényleges nemzetközi tendenciák mellett – az itthoni szakemberek tájékozottságának mértéke is erősen befolyásolta. *Ugyanakkor ezek az adatok több szempontból – termék, piac, stb. – összesített adatok, s mint ilyenek egy-egy termékre vagy termékcsoportra csak megközelítőleg adhatnak jó tájékoztatást.* Mindezek ellenére ezek az információk jól érzékeltetik, hogy a világpiaci kínálat átlagosan kb. 10 évenként kicserélődik. Természetesen a konkrét termékcsoportokon belül az egyes termékeknél az átlagos értéktől jelentős eltérések lehetnek.

Ennek ismeretében viszont a vizsgált vállalatok kor szerinti termékösszetételének dinamikus változása nem értékelhető egyértelműen pozitívan, hiszen az új termékek kedvező arányváltozása ellenére 1965–1977 között több vállalatnál még a termékek felét sem váltották fel új termékek, a gyártmányok 20–60 százalékát is a vállalatok tíz évnél hosszabb ideje állítják elő.

Feltétlenül hangsúlyoznunk kell azonban, hogy a gyártmánycserélődés fenti vizsgálata csak megközelítő pontossággal tükrözi a termékszerkezet „keresletrugalmasságát”, mivel az összes termelés kor szerinti megoszlására épül és ezáltal elfedi, hogy egy-egy vállalat termelése több – különböző ideje gyártott – termékből tevődik össze. Így előfordulhat, hogy bár a vállalat összes termelésében az újabb termékek részaránya kicsi, egy adott termékcsoporton belül ellenkező arány mutatható ki. Amennyiben ez a termékcsoport a vállalat stratégiai – hosszú távon már ma is piacképes – gyártmányainak számát gyarapítja, az idetartozó új termékek kedvező aránya az egész vállalat termelésének kor szerinti megoszlásáról alkotott kedvezőtlen képet módosítja. Példaként megemlíthetjük az Egyesült Izzó fényforrásgyártását. Ezeket a termékeket már évtizedek óta gyártják. Termékcsoport szinten tehát úgy tűnik, hogy hosszú idő óta nem gondoltak termékcserére, új termékek bevezetésére, szerkezetfejlesztésük „keresletrugalmassága” igen alacsony. Amennyiben azonban figyelembe vesszük, hogy a fényforrások gyártásán belül milyen ugrásszerűen nőtt az új termékek aránya – az előbbi megállapításunk érvényét veszti. A 10–15 éve gyártott wolframlámpák helyét ugyanis a különböző típusú – hosszabb élettartamú – izzószálas és gázokkal töltött

lámpák előállítása váltotta fel. (Példa erre a legújabb – a világviszonylatban is élenjáró – termék, a PAR–38-as típusú ütésálló, vízhatlan izzó gyártásának a beindítása.)

Adott termékcsoporton belül az új termékek aránya tehát anélkül is növekedhet, hogy ezt a termékcsoportonként vizsgált kor szerinti megoszlás kimutathatná. A szerkezetfejlesztés „keresletrugalmasságának” pontosabb megállapítása érdekében a vállalatoknak termék-mélységben is célszerű vizsgálni az új termékek arányának alakulását, hiszen a fenti példák arra engednek következtetni, hogy a kor-megoszlás ennél összevontabb szinten végzett vizsgálata sokszor erősen torzíthat. Tapasztalataink szerint ilyen jellegű vizsgálatokat a vállalatoknál ma még csak ritkán végeznek.

Ennek az is oka, hogy az elméleti és gyakorlati szakemberek nagy része nem tekinti szerkezetfejlesztésnek, csupán típusváltásnak a termékszinten megvalósított korszerűsítést. Ezt a szemléletet tükrözi például az a vélemény is, mely szerint a gazdaságosabb kivitel érdekében megoldandó „feladat a legtöbb helyen a profilváltás lenne” (5). Ez az érvelés azonban nem fogadható el teljes egészében. Sajnos nem egy gyakorlati példa igazolja, hogy még egyetlen, profilidegen termék gyártása is milyen komoly problémát okoz, s gyakran egyáltalán nem tekinthető a szerkezet fejlesztésének (pl. a Ganz Mávag lift gyártása, vagy az élelmiszeripari és mosodai gépek gyártása az Egyesült Izzónál).

Sokszor valóban ez a fő feladat, de a tapasztalatok azt mutatják, hogy könnyebben járnak sikerrel azok a szerkezetfejlesztési törekvések, amelyek a már meglévő profilhoz kapcsolódnak, „rokonságban” vannak a korábbi termelés technológiájával, termelési feltételeivel stb. (pl. a Chinoinban a növényvédőszer gyártás, vagy a Kőbányai Gyógyszerárugyár „Fabulon” programja.)

Természetesen az ilyen jellegű változtatás is profilmódosítás, ugyanis feltételezi a profil heterogén jellegének csökkentését, jó néhány – kedvezőtlen értékesítési lehetőségekkel rendelkező – termék gyártásának beszüntetését. A profilon, ezen belül pedig az egy-egy termékfajtán belüli típusváltás is fontos területe a szerkezetfejlesztés sikeres megvalósításának. A tőkés országok gyakorlata is mutatja a „típusváltás” fontosságát. A tőkés vállalatok piacképességüket nagyon sok esetben oly módon biztosítják, hogy egy adott termékcsoporton belül „típust váltanak”, növelik az összetettebb, bonyolultabb, korszerűbb, a legújabb igényeket kielégítő termékek részarányát.

Ilyen módon sikerült például a textil-piacon maradnia az NSZK-beli Grimes gyárnak. A fejlődő országok – olcsó munkaerőjük, fejlődő gyártási színvonaluk, stb. következtében – a nyugat-német piacon is egyre inkább szerephez jutottak a textilipari tömegáru termelés területén. A Grimes textilgyár, amely már hosszú ideje különböző pamut, gyapjú és műszál szövetek gyártásával foglalkozott erre úgy reagált, hogy a bársony gyártására specializálódott, mert ez a fejlődő országok műszaki adottságainál jóval magasabb technikai színvonalat igényel.

### *A különböző termékek eltérő piacutatási igénye*

Vállalati tapasztalataink alapján a kritériumrendszer szerint rangsorolt – stratégiai, konjunkturnális, stb. – termékek eltérő piacfeltáró munkát igényelnek. A stratégiai, a hosszabb távon sikeresen értékesíthető termékeknél például különösen nagy szükség van a hosszú távú piaci tendenciák feltárására. Ugyanez mondható el – bár kisebb hangsúly-

lyal – az „egyéb” kategóriába sorolt gyártmányokról. Ezek közé tartoznak egyrészt azok a termékek, amelyeket a vállalatok – különböző okokból – hosszú távon is kénytelenek tovább gyártani; másrészt ide sorolhatók a visszafejlesztendő gyártmányok is. A hosszú távú piaci tendenciák ismerete e termékcsoporton belüli szelektálást is jelentősen megkönnyítheti. Pl. a konkurens cégek hosszútávú fejlesztési törekvésének ismerete s ebből kiindulva az esetleges későbbi (főleg szocialista) import lehetőségek feltárása hatékonyan segítheti a ma még kényszerűségből gyártott termékek visszafejlesztését. Ugyanakkor e hosszú távú tendenciák feltárása esetleg olyan felismeréshez vezethet, hogy a ma még „kényszerűségből” gyártott termékek egyikét-másikát érdemes tovább fejleszteni, s ezáltal később átsorolhatók a stratégiai vagy konjunktúrális termékek csoportjába.

A konjunktúrális termékek piaci megalapozása elsősorban a rövidtávú tendenciák ismeretét feltételezi. Erre utal az is, hogy a konjunktúrális termékek konkurrenciá-elemzésénél a taktikai lépésekre érdemes koncentrálni; a stratégiai termékeknél viszont inkább a versenytársak stratégiájának ismerete nyújthat használható információkat. A szerkezetfejlesztés piaci megalapozásánál fontos tehát az, hogy a vállalatok figyelembe vegyék a kritériumrendszer szerint különbözőképpen rangsorolt termékek eltérő piacutatóási igényeit.

Nemcsak a termékek eltérő típusa, hanem a tevékenységek különböző jellege is eltérő követelményeket támaszt a piacfeltáró munkával szemben. A 4. sz. táblázatban összefoglaltuk, hogy milyen piacutatóási munkára van szükség két alapvetően különböző tevékenység területén: a fejlesztés időszakában és az értékesítés során.

A két fázis elsősorban a piacfeltárás *mélysége és iránya* tekintetében támaszt eltérő igényeket. A fejlesztő munka során például inkább az átfogó – minél több relációt érintő – hosszú távú kereslet feltárására van szükség. Ezen belül különösen fontos a keresletet befolyásoló, a helyettesítési lehetőségeket meghatározó tényezők felkutatása. Az értékesítés megkezdése után esetleg már késő lehet az ilyen jellegű információk begyűjtése, mert hirtelen megjelenhet a piacon egy olyan helyettesítő cikk, amely jelentős mértékben csökkentheti a kifejlesztett termék iránti keresletet. A helyettesítő termékek felbukkanása azonban legtöbbször csak látszólag váratlan, megjelenésüknek sok előjele van, ezek időben, még a fejlesztés megkezdése előtt vagy alatt történő feltárása megvédheti a vállalatot a későbbi értékesítési kudarctól.

A konkurens cégek stratégiáját is a fejlesztés szakaszában kell széles körűen feltárni. Tudatosan nem termékről, hanem konkurens cégekről beszéltünk. A versenytársak gyártmányainak műszaki és gazdasági paramétereiről szerzett ismeretek – még ha azok rendszeresek és megbízhatóak is – csak a már kialakult pillanatnyi helyzetet tükrözik, tehát ezekből az információkból nehezen következtethetünk a jövőbeli piaci „felállásra”. A konkurens cégek szerkezetfejlesztési törekvései, az ezzel kapcsolatos marketing tevékenység, s ami talán a legfontosabb: a technológiai színvonal és a fejlesztés iránya – többet mondhatnak a gyártmányok jövőbeni fejlettségéről és a piaci erőviszonyok várható alakulásáról. A piaci elemzések során általában elfeledkezünk arról, hogy a termékek versenyképessége mögött egy adott színvonalú gyártástechnológia húzódik meg. Közel sem mindegy azonban, hogy ennek feltárására mikor – a szerkezetfejlesztés melyik stádiumában – keresünk választ. Véleményünk szerint ennek kutatását még a termékek kifejlesztésének stádiumában célszerű megkezdeni *s általában elkéstünk, ha erre*

## Piackutatási feladatok néhány tevékenységnél

Piackutatási feladatok	A fejlesztési stádiumban	Az értékesítés megkezdése után
A konkurrens termékek <i>multbeli</i> és pillanatnyi műszaki-gazdasági paramétereinek feltárása és összehasonlítása	x	
A konkurrens termékek <i>várható</i> műszaki-gazdasági paramétereinek folyamatos elemzése		x
A konkurrens termékek <i>adott technológiai színvonalának</i> feltárása	x	
A konkurrens termékek <i>jövőbeli technológiai színvonalának</i> folyamatos feltárása	x	
A szükségletek elemzése	x	
Átfogó és hosszú távú keresletkutatás	x	
A relációnként és fogyasztói körönként lebontott, rövidebb távú kereslet feltárása		x
Kapcsolódó szolgáltatási (pl. szerviz, vevőszolgálat, konszignációs raktár) igény feltárása	x	
Kapcsolódó szolgáltatások <i>megteremtési</i> lehetőségeinek feltárása	x	
Szerviz, vevőszolgálat, stb. <i>felfejlesztési</i> lehetőségeinek felkutatása		x

*csak az értékesítés megkezdése után gondolunk.* Annál nagyobb a piaci siker esélye, minél hamarabb felismerik, hogy a hosszú ideig biztosítható jó minőség, a magas korszerűség csak jól szervezett gyártással, megfelelő színvonalú technológiával biztosítható.

*Piaci lehetőségek és vállalati adottságok*

A struktúrafejlesztés „kereslet-rugalmasságát” – mint az előzőekben láttuk – nagymértékben csökkentheti, ha a piaci megalapozásnál nem vesszük figyelembe, hogy milyen termékről vagy tevékenységről van szó. Tapasztalataink szerint a piaci szempontú struktúrafejlesztést sokszor az is hátrányosan befolyásolja, hogy gyakran elmarad – vagy nem elég alapos – a piaci lehetőségek és a vállalati adottságok összevetése. A szerkezetfejlesztés piaci megalapozásának sikere ugyanis erősen függ attól is, hogy a

vállalatok egy-egy szerkezetfejlesztési akció eldöntése előtt milyen mértékben vannak tisztában belső adottságaikkal, piaci lehetőségeikkel és azzal, hogy e két tényező mennyire van összhangban egymással. Amennyiben ezek ütköztetésére, a „megvalósíthatóság” kérdésének tisztázására nem, vagy csak későn, a szerkezetfejlesztési akció beindítása után kerül sor, kellemetlen meglepetések érhetik a szakembereket. Ennek tulajdonítható, hogy a vállalatok gyakran túlméretezik elképzelésüket, más esetekben viszont nem használják ki megfelelően a kínálkozó piaci lehetőségeket.

Tapasztalataink szerint különösen a tőkés export esetében gyakori, hogy a vállalatok *túlméretezik lehetőségeiket* és 4–5 év alatt – a realitásokkal nem számolva – a fejlett tőkés országokba irányuló kivitel ugrásszerű növekedésével számolnak. A vizsgált vállalatok V. ötéves terveit is ez jellemzi. Különösen a gyártmányfejlesztési tervek-nél szembetűnő, hogy milyen nagy arányban tűzték ki célul a legmagasabb piaci igények kielégítésére alkalmas termékek kialakítását. Ezzel párhuzamosan háttérbe szorult a viszonylag igénytelenebb – bár konvertibilis valutabevételt biztosító – elsősorban a fejlődő országokban értékesíthető termékek gyártása és korszerűsítése. Ez a hozzáállás jellemző nem egy olyan vállalatra is, ahol a tőkés kivitel döntő részben e kevésbé igényes gyártmányok teszik ki.

Természetesen ezzel nem azt akarjuk mondani, hogy a vállalatoknál ne legyen kiemelt célkitűzés a fejlett tőkés országok piaci igényeinek kielégítése. Nem mindegy azonban, hogy a vállalatok *milyen mértékben* tervezik ezt. Hiszen az olyan termelőegységeknél például, ahol várhatóan hosszú távon sem képesek világszínvonalon álló termékek előállítására, hosszabb távon is a fejlődő országok igényeinek a kielégítése marad az elsődleges követelmény. Más a helyzet azoknál a vállalatoknál, ahol már ma is képesek a legmagasabb igények szerint termelni.

A vizsgált vállalatok jelenlegi exportstruktúrája azt mutatja, hogy még a világszínvonalon termelő cégek kivitelében is viszonylag kis arányt képviselnek a fejlett országok. A szocialista országok felé irányuló kivitel teszi ki általában az export 70–80 százalékát. A tőkés szállításokon belül pedig a fejlődő országok képviselik a nagyobb arányt (75–95%). Nem valószínű, hogy az exportstruktúra az elkövetkező 4–5 évben jelentősen módosul, hiszen a szocialista országokba irányuló kivitel jelenlegi magas arányát a KGST munkamegosztásban való fokozott részvételünk továbbra is mindenképpen indokoltta teszi. A tőkés szállítások arányának gyors változását pedig az erős konkurrencia akadályozza. A fejlett országok fellelvőképességét hosszú távon nemcsak az ottani cégek világszínvonalú termelése, hanem az egyre magasabb színvonalú termékekkel megjelenő szocialista és fejlődő országok konkurrenciája is alapvetően behatárolja. Mindezeket szem előtt tartva nyilvánvaló, hogy a fejlett országokba irányuló kivitel – néhány év alatt történő – ugrásszerű növekedése csak igen ritkán valósítható meg. A vállalatok azonban tapasztalataink szerint többnyire nem számolnak ezzel a ténnyel, s várható tőkés értékesítési lehetőségeiket sokszor túlbecsülik. Máskor a vállalatok „lebecsülik” adottságaikat. Ehhez véleményünk szerint – különösen a könnyűiparban – a ma igen népszerű bér munka tevékenység is hozzájárul. Nem vitatjuk, hogy ez a termelési forma – jelenlegi gyártási, műszaki színvonalunkat figyelembe véve – nagyon sok előnnyel is jár. Rövid idő alatt lehetővé teszi korszerű technológiák átvételét, magas színvonalú termékek gyártását. A bér munka segítségével sikeresen bővíthető a fejlett tőkés export. A tőkés megrendelésre végzett bér munka ugyanakkor más – az eddigi

profil kisebb részét kitevő – termékek fejlesztését is ösztönözheti. Ugyanakkor a fejlettebb konstrukciók, gyártási eljárások megismerése és alkalmazása feleslegessé teheti adott termékcsoportok hazai fejlesztésének folytatását. Ennek eredményeként jelentős gyártmányfejlesztési kapacitások szabadulhatnak fel; ezeket a termékek korszerűsítésére, piacképességének fokozására lehet fordítani.

A bér munkának azonban nemcsak előnyös hatásai vannak. A bér munka is szerepet játszott pl. abban, hogy több vállalat az V. ötéves tervek kidolgozása során nem támaszkodott kellően saját fejlesztési lehetőségeire. A vállalatok gyakran elfeledkeztek arról, hogy a külföldi partner sokszor az „életgörbén lefelé tartó” termékeket gyártatja Magyarországon, mert a viszonylag olcsó magyar munkaerő változatlan profitot biztosít számára. A szerkezetfejlesztés „kereslet-rugalmasságának” növelése érdekében mind sürgetőbbé válik tehát, hogy a vállalatok az eddiginél realisabban számoljanak piaci lehetőségeikkel és adottságaikkal, megfontoltabban döntsék el a „megvalósíthatóság” kérdését, ne becsüljék se le, se túl hetőségeiket. Sokszor ilyen – részben szemléleti – hiányosságok felszámolásán is múlik egy-egy vállalat szerkezetfejlesztésének hosszútávú sikere.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

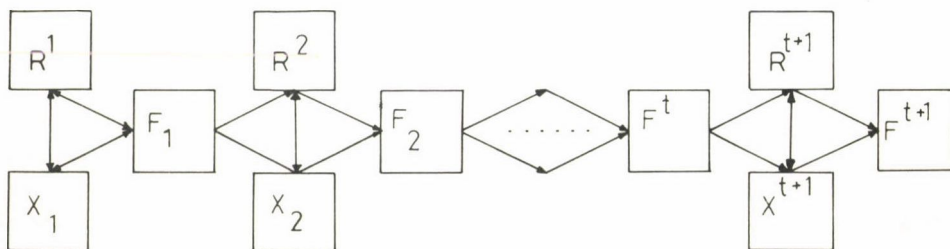
1. Az Országos Tervhivatal és az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság 102/1978. számú OT–OMFB együttes közleménye a termelési szerkezet fejlesztésének döntéshozatali módszereiről. Tervgazdasági Értesítő 1978. 4.sz.
2. A termelési szerkezet fejlesztésének műszaki-gazdasági kritériumai. – OMFB 19–7704 sz. témabizottsága – Kossuth Könyvkiadó, 1978.
3. Bíró Gerd: Magyarország és a megváltozott világpiaci helyzet. Külgazdaság 1977. 10. sz.
4. European Marketing Data and Statistics – 1950–1976. (United Nations)
5. Gazdaságosabb kivitel a termékszerkezet korszerűsítésével. Műszaki Élet, 1978. október 20.
6. Hoós János: A gazdasági szerkezet továbbfejlesztésének egyes kérdései. – Közgazdasági Szemle, 1978. 2. sz.
7. Műszerek, számítástechnikai eszközök, szolgáltatások. MTA–KFKI, 1978.
8. UNIDO: Kézikönyv ipari megvalósíthatósági tanulmányok készítéséhez. NIMDOK fordítás, 1978.
9. Yearbook of National Accounts Statistics, 1950–1976 (United Nations)
10. Yearbook on International Trade Statistics, 1950–1976 (United Nations)
11. Varga György: A piaci pozíciók megítélése. Külgazdaság 1978. 8. sz.

ROMÁN ZOLTÁN:

## AZ IPARPOLITIKA CÉL- ÉS ESZKÖZRENDSZERE<sup>1</sup>

### *Az iparpolitika fő elemei*

A tőkés országokban – elsősorban a műszaki haladás, az integráció és a strukturális változások problémái kapcsán – az általános gazdaságpolitikán belül az iparpolitika felé növekvő figyelem fordul. A Szovjetunióban kevésbé használják e fogalmat és a gazdaságpolitika számos kérdését inkább az irányításelmélet oldaláról közelítik meg. Fedorenko akadémikus például úgy fogja fel, hogy a gazdaság kívánatos (R) és lehetséges (X) állapotának (tézis és antitézis) szintézisét az irányítás (F) hozza létre, az alábbi séma szerint ([4] 43. old.):



E felfogás az irányítást állítja a középpontba, ennek feladatkörébe utalja nemcsak a gazdaságfejlesztés céljainak megvalósítását, hanem azok kitűzését is; az iparpolitika számos kérdését az iparirányítás, az „irányítás folyamatainak megszervezése” körében vizsgálják (lásd Popov [12], Takszir [18]). Az iparfejlesztés zökkenőit s az irányítás és a vezetés elméletével való intenzívebb foglalkozás azonban a többi szocialista országban is előtérbe hozta az olyan kérdéseket, hogy mi fogja egységbe a tervezést és az irányítást, hogyan teremthető szorosabb kapcsolat a célok és az eszközök között, hogyan növelhető a komplexitás a gazdaságfejlesztési munkában, az iparfejlesztési koncepciók kidolgozásánál és megvalósításánál hogyan képezhetők jobban összehangolt egységek (program–cél közelítés) stb.

Más hazai és külföldi meghatározásokkal *lényegét tekintve* egybehangzóan,<sup>2</sup> a gazdaság- és az iparpolitikát felfogásunk szerint

<sup>1</sup>Részletek a II. Nemzetközi Ipargazdasági Konferencián (1978. szeptember 5–9.) megvitatott tanulmányból. A konferencia teljes anyaga a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadónál sajtó alatt van.

<sup>2</sup>Lásd az OTTKT gazdaságpolitikai kutatási főirányi tervtanulmányát [5], vagy Kirschen definícióját: „A gazdaságpolitika kifejezés azt a folyamatot írja le, amelynek során a kormány általános politikai céljainak fényében meghatározott célok viszonylatos fontosságáról dönt és e célok elérése érdekében megfelelő eszközöket és institutionális változásokat használ fel” ([9] 9. oldal).

- a célok,
- az eszközök,
- a szervezet (a „szereplők”), valamint
- a döntések és cselekvések

együttese adja. A fő összefüggéseket – természetesen erősen leegyszerűsítve, elsősorban a célokat meghatározó tényezőket világítva meg – az 1.sz. ábra szemlélteti. Az *iparfejlesztés kérdéseinek* ilyen *rendszer szemléletű vizsgálata és kezelése* segítheti problémáink jobb megértését, megoldásukhoz új utak keresését.

Mind a cél- és eszközürendszert, mind pedig a tényleges döntéseket és cselekvéseket alapvetően befolyásolja, hogy kik hordozzák a gazdaság- és az iparpolitikát; mely személyek, csoportok, szervezetek, milyen érdekeltséggel vesznek részt a célok kitűzésében és megvalósításában, rendelkeznek a gazdaság- és az iparpolitika eszközeivel, mennyiben azonosulnak a kitűzött célokkal, segítik vagy gátolják e célok és az ezek szolgáltatába állított eszközök érvényesülését. Az iparpolitika említett fő elemei közül ezért először röviden a szervezettel foglalkozunk.

### *A szervezeti rendszer*

Az iparpolitika fő szereplői az iparvállalatok és az ipart irányító és képviselő intézmények. A konzisztens és hatékony iparpolitika első feltétele, hogy világos képünk legyen az ipar szervezeti rendszeréről, ennek funkcionálásáról és ezt, amennyire lehet, összhangba hozzuk az iparpolitika fő céljaival.

Az iparvállalati szervezettel egy másik tanulmányom [14] már részletesen foglalkozott. Az alábbiakban ennek csak néhány főbb következtetését idézem.

*A vállalati koncentráció* iparunkban nemzetközi összehasonlításban szinte egyedülállóan magas. Ez mindenekelőtt annak tulajdonítható, hogy iparunkat a *soktelepes vállalatok* működése jellemzi. Az állami iparban mindössze a vállalatok egynegyede áll egy telepből, kétharmadának 3 vagy több telepe van. A másik oldalról nézve az állami ipar ipartelepeinek mindössze 3%-a egytelepes önálló vállalat.

A nagy létszámot foglalkoztató *ipartelepek aránya* a nyers adatok alapján viszonylag magas, de *a termelés méreteit* a termelékenységkülönbségek szerint korrigált adatok telepi szinten nem mutatják különösebben nagyoknak. A specializációval nyerhető ún. termékspecifikus nagyságrendi megtakarításokat és egyéb előnyöket nem hasznosítjuk kellően. Egyes ágazatokban (gépipar, textilipar, ruházati ipar, élelmiszeripar) feltűnő a kis ipartelepek csekély aránya; önállóságuk, fejlődési potenciáljuk mindenütt erősen korlátozott.

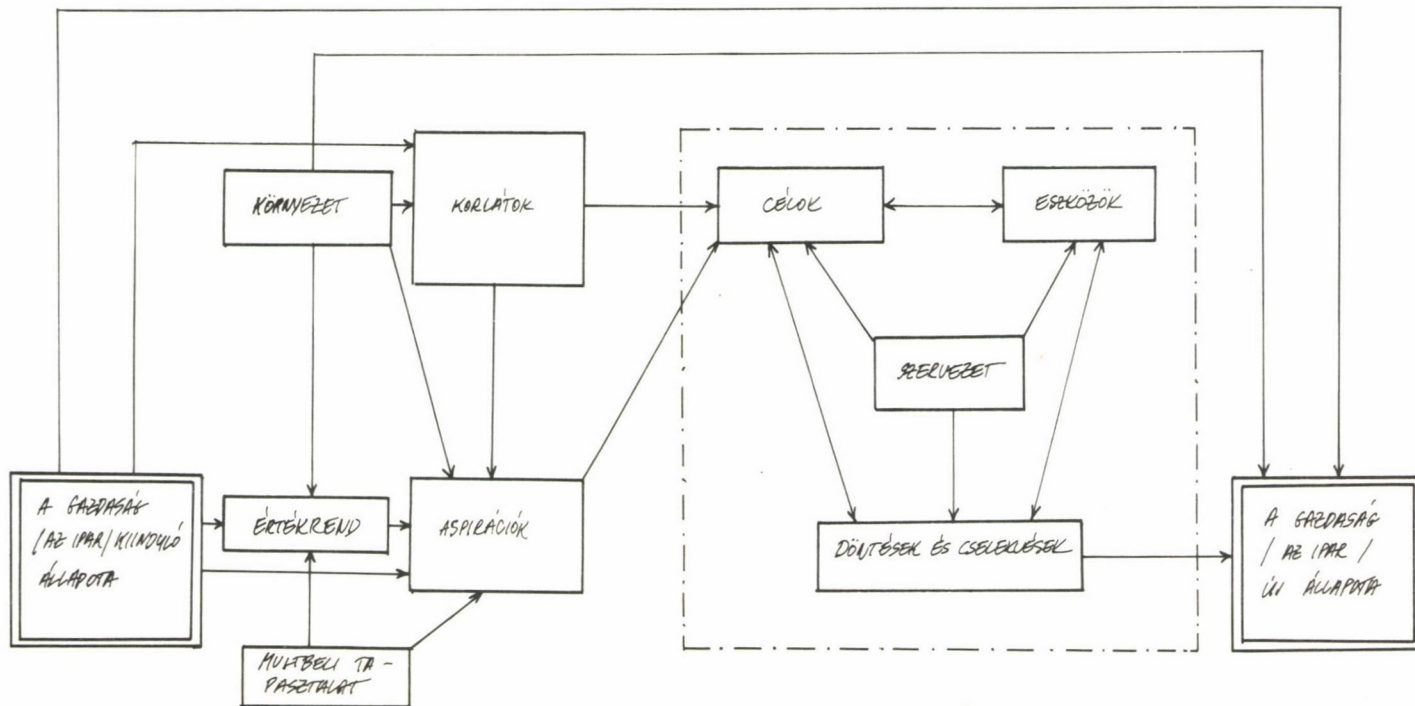
Mai iparvállalati struktúránk hosszabb történelmi folyamat eredménye, de fő vonásait 15 évvel ezelőtt alakítottuk ki, amikor 1960 és 1965 között az 1338 vállalatot 840 vállalattá vontuk össze. A vállalatok száma 1975-ig 779-re, 1975 és 1977 között újabb hullámmal 712-re (a szövetkezetek száma 793-ról 701-re) csökkent.

1968-ban mélyreható gazdaságirányítási reformot vezettünk be, de gazdaságunk egyéb belső és külső feltételei is lényegesen változtak. Ez mindenképpen indokolja a jelenlegi vállalati struktúra felülvizsgálatát, többek között abból a szempontból is, hogy az irányítás megfelelő módszereit alkalmazva, kihasználjuk-e ennek előnyös vonásait.



1. sz. ÁBRA

A GAZDASÁG - ÉS AZ IPARPOLITIKA, A CÉLJAIKAT ALAKÍTÓ TÉNYEZŐK



A jelenlegi, rendkívül centralizált szervezet bizonyára kedvező az erőforrások összpontosítása, a világpiacon fellépés, bizonyos típusú nagyságrendi megtakarítások és néhány nagy stratégiai strukturális változás keresztülvitele szempontjából. A gazdaságirányítás jelenlegi rendszerével viszont nem teljesen konform e szervezet: a soktelepes vállalati struktúra a vevő–eladói kapcsolatok jelentős részét kivonja a piac hatósugara alól; továbbá: a rugalmasság fokozása, a támogatásokért és a kivételekért való harc gyengítése, a nélkülözhető ipartelepek racionalizálása és leállítása láthatóan nehezebb nagyvállalatok esetében, mint kis- és középvállalatokkal állva szemben.

Valószínű, hogy jónéhány ágazatban egy kiegyensúlyozottabb vállalati méretpiramis jobban összhangban lenne az iparpolitika következő évekre megfogalmazott céljaival. Nyilvánvaló másfelől az is, hogy a jelenlegi vállalati struktúra mellett is biztosítható az egyes termelőegységek nagyobb kezdeményezőkézsége, rugalmassága; ahol szükséges, megfelelő számú kisebb ipartelep jobb technikai felszereltsége, erősebb specializációja és nagyobb önállósága. Uniformizált, gyors változások helyett – okulva korábbi tapasztalatokból – átgondolt, *differentiált* és fokozatos módosítások és ahol csak erre van szükség: a vállalaton belüli és a minisztériumi irányítási rendszer megfelelő korszerűsítése javasolható.

További, alapos vizsgálatokat kíván az a kérdés, hogy a termelés és a piac, az értékesítés szorosabb kapcsolatának megteremtése nem tesz-e szükségessé a gazdaság egész szervezeti rendszerében is határozottabb változtatásokat

Az ipart irányító alrendszert az jellemzi, hogy rendkívül szerteágazó. Érvényesül felületei irányítás, ágazati irányítás, funkcionális irányítás, területi irányítás, ezenkívül az állami irányításon felül pártirányítás is. Mindez csak a legfelső csúcson találkozhat, alsóbb szinteken e sokféle szerv tevékenységének összehangolása rendkívül bonyolult feladat. Megoldásától nagymértékben függ az iparpolitikai célok helyes kitűzése és megvalósítása.

A magyar gazdaságirányítási reform kidolgozását és bevezetését lényegesen segítette az a felismerés, hogy a vállalati érdekekkel határozottabban kell számolni; ezek utat törnek és ezért helyesebb, ha nem harcolunk ellenük, hanem szolgálatunkba állítva építünk rájuk. Az irányítás szervezeti rendszerében hasonlóan számolni kell önálló szervezeti (és egyéni) érdekekkel. *A valóságos helyzetet túlságosan leegyszerűsítjük, ha csak népgazdasági és vállalati érdek között teszünk különbséget.* A népgazdasági érdek nem mindig definiálható egyértelműen, ezt az egyén, a csoport és a szervezet számos esetben saját érdekeihez igazítva interpretálhatja és próbálhatja érvényesíteni. Ez szerephez jut mind az iparpolitika céljainak megfogalmazásánál, mind e célok realizálásának folyamatában.

Az önálló érdekek megjelennek abban is, hogy az ipar szervezetén belül a vállalati és az irányítási-képviselői alrendszer mellett ágazati alrendszerek is vannak és hatnak. Minthogy az ágazati keretek eléggé határozottan megvonhatók, ez csak egyes elágazásaiban tekinthető *informális szervezetnek*. A vállalatok és az irányító (és képviselői) szervek érdekei gyakran eltérnek, egy-egy ágazat – vagy területi egység – fejlesztéséért, kedvezményeiért harcolva azonban ezek az érdekek a legtöbbször találkoznak és támogatják egymást. Hoós János [6] a beruházási egyensúly megingásához vezető folyamat jellemzése keretében a szaktárcák ágazati érdekeltségének szerepét emeli ki; Horváth László [7] a vállalati és irányítási kört még szélesebben összefonó technostruk-

túráról szól. Ha az iparpolitikában e körülményekkel — mind a döntések előkészítésénél, mind azok végrehajtásának biztosításánál — tudatosabban számolunk, minden folyamat érthetőbbé és talán irányíthatóbbá is válik.

### *A célok*

Az iparpolitika formálásához célszerű megkülönböztetni:

1. az iparfejlesztés *megfogalmazott céljait*  
(szövegesen, különböző határozatokban és dokumentumokban; számszerűen, a nép-gazdasági tervekben; összefoglalóan, iparpolitikai koncepcióban),
2. az iparban foglalkoztatott, valamint az ipar irányítását és képviseletét ellátó dolgozók *egyéni céljait*,
3. az ipari és az ipar irányítását és képviseletét ellátó *szervezetek céljait*; és
4. az ipar fejlődésében *ténylegesen érvényesülő célokat*.

Az összhang a célok e négy metszetében és e metszetek egymásrahatásában különböző fokú lehet és mindig csak kompromisszumok útján érvényesül. Az iparfejlesztés számára szükségképpen többféle célt fogalmazunk meg. Ezek egy része komplementer, más része alapjaiban, vagy az igényelt eszközök korlátozottsága folytán, kompetitív jellegű. Sokféle célja van az egyének is, ezek egymással és mások céljaival természetes, hogy ütköznek. A szervezeti célok az eltérő egyéni és csoportcéloknak az erőviszonyoktól függő kompromisszumaként jönnek létre.

E metszetek egymásrahatását nézve: gazdaságunkban az egyének és a szervezetek a megfogalmazott iparpolitikai célokkal nagymértékben azonosulnak, de emellett (bizonyos fokig ennek ellenében) saját céljaikat is érvényre juttatják. A szervezeti célok egyéni célokból is összegeződnek; az egyének különböző fokon azonosulnak a szervezet céljaival (amelynek tagjai), de saját törekvéseik is vannak. Végül a tényleges iparfejlődés mindennek összegeződéséből jön létre és az iparpolitika sikerét elsősorban nem az minősíti, hogy milyen célokat tűzött ki, hanem az, hogy milyen eredményeket mutathat fel a valóságban.

Az iparpolitika megfogalmazott céljait elsősorban a gazdaságpolitika célrendszeréből vezethetjük le. Határozottabban, nyiltabban kezelendő probléma, hogy *a gazdaság és az iparpolitika sohasem egy célt, hanem célok komplexumát, célrendszert tűz maga elé. E célok között jónéhány egymást kiegészítő (esetleg segítő), jónéhány azonban egymást korlátozó (esetleg kizáró) jellegű.*

Gazdaságpolitikai céljainkat a gazdaság belső és külső feltételeinek változása alapján rendszeresen felül kell vizsgálnunk. A legutóbbi éveket jellemzi, hogy

- a korábbinál több gondot jelent a költségvetési és a nemzetközi fizetési mérleg egyensúlyának biztosítása;
- a többi célt is szem előtt tartva, a szerényebb növekedési cél megvalósítása is nehezebb, mint az előző években; továbbá — e problémák megoldásához is —
- a hatékonyság növelését és a termelési szerkezet korszerűsítését még fontosabbnak tekintjük, mint korábban, de megvalósításuk változatlanul gondot okoz; és végül
- a teljes foglalkoztatottság helyett a munkaerőigények ésszerű alakítása és kielégítése ad nehéz feladatot.

E gondjaink megértését segítheti, ha megfigyeljük: a körülmények változása mellett a célok ütközésének is következményei. A célok összhangjára (kompatibilitására) ezért mind az iparpolitika céljainak kitűzésénél, mind az ezek megvalósulását biztosítani hivatott eszköz-rendszer működtetésénél nagyobb figyelemmel kell lennünk.

A *célrendszer egyes elemeinek ütközése* jól ismert jelenség, elsősorban a magas növekedési ütem és az egyensúlyi követelmények szembekerülése ad sűrűn visszatérő példát erre. Az 1. sz. tábla jól jelzi, hogy ezt különösen kielezi: *1. a gazdaságpolitikai célok jelentős transzformálódása és 2. a célok fontosságának eltérő megítélése*. E folyamat részletes elemzése helyett csak arra utalok itt, hogy ezt elsősorban két körülmény váltja ki:

1. a törekvés a célok „operacionalizálása” során egyszerű mutatószámok képzésére és
2. a szervezetek saját érdekeinek előtérbe lépése.

Az első körülménynek tulajdonítható, hogy

- a nemzeti jövedelemhez való hozzájárulás (a nettó termelés) helyett a bruttó termelés növelése,
- az eleven és átvitt munka megtakarítást átfogó termelékenységi növelése helyett az egy foglalkoztatottra jutó teljes termelési érték növelése,
- a nagyobb *nettó* devizahozam helyett a bruttó exportbevételek növelése

lesz a cél, hiszen az irányító szervek elsősorban ezt kérik számon a vállalatoktól. Ahogy a megsemmisítő kritikák ellenére a bruttó mutatók újra és újra előtörnek, szinte a „mutatószámok csapdájáról” beszélhetünk.<sup>3</sup>

- A vállalati, ágazati, területi érdekek megnyilvánulása jelenik meg abban, hogy
- az életszínvonal és az életkörülmények javítását és a teljes foglalkoztatottság biztosítását az ipari szervezetek a maguk területén külön – esetleg a központi szabályozástól eltérően vagy más célok rovására – is érvényesíteni kívánják;
  - erős törekvés érvényesül több fejlesztési, beruházási erőforrás, több költségvetési támogatás megszerzésére;
  - erős ellenállás érvényesül minden visszafejlesztéssel szemben.

### *Az eszközök*

Az iparpolitikai célok megvalósításának eszközei alatt gyakran azt értjük, hogy milyen úton, milyen módon érhetők el a célok, valójában tehát: a célok elérésére vezető alcélokra gondolunk.<sup>4</sup> Ebben a cél–eszköz kapcsolatoknak az a sajátossága tükröződik, hogy a cél-hierarchiában egyes célok magasabb rendű célok elérésének eszközét képezik.

Az iparpolitika eszközei alatt a szó szűkebb értelmében gyakran csupán a gazdaság- és iparirányítás eszközeit értjük. A teljesebb, rendszer-szemléletű közelítés nem hagyhatja számításán kívül, hogy az *iparpolitika minden „szereplőjének” van eszköze célja érvényesítésére* és ezek a közösen megfogalmazott célok mellett saját céljaikat is szolgálják.

<sup>3</sup> A mutatószámok másik „csapdája” a bázishoz való viszonyítás túlértékelése.

<sup>4</sup> A magyar nyelvben nincs a cél-hierarchiát érzékeltető olyan megkülönböztetés, mint az angolban goal, objective, aim, target, a németben Ziel és Zweck között.

Gazdaságpolitikai cél		Ebből származtatható iparfejlesztési cél	A gyakorlatban megjelenő további vagy az előbbi helyettesítő cél
A)	Az életszínvonal és az életkörülmények javítása	Ehhez a feltételek megteremtése a C), D), E) célok megvalósításával	U.az
B)	Teljes foglalkoztatottság		Az ipari körzetek fejlesztése, az iparban dolgozók számának és jövedelmének növelése
C)	Növekedés	Az iparban létrehozott nemzeti jövedelem növelése	Az ipar teljes termelésének növelése
		Meghatározott (lásd E) ipari ágazatok fejlesztése	Minden ipari ágazat fejlesztése
D)	Nagyobb hatékonyság	A termelés hatékonyságának növelése	Az egy foglalkoztatottra jutó teljes termelési érték növelése
		A vállalati nyereség növelése	U.az.
		Hatékonyabb fejlesztések-beruházások	U.az.
			Több fejlesztési, beruházási erőforrás
E)	A termelési szerkezet korszerűsítése	Célszerű fejlesztések	U.az.
		Célszerű visszafejlesztések	U.az, ha termelőegységet, gyártási ágat nem érint
F)	Költségvetési egyensúly	Az ipar költségvetési befizetéseinek növelése	U.az.
		Az ipar költségvetési támogatásainak csökkentése	Több költségvetési támogatás elnyerése
G)	A nemzetközi fizetési mérleg egyensúlya	Nagyobb nettó devizahozam	A bruttó exportbevételek növelése
		Takarékosság a folyó és a fejlesztési-beruházási import ráfordításokkal	U.az.

A gazdaságirányítás három fő elemének nálunk a tervezést, a szabályozást és a szervezet rendszerét szokták megjelölni. A szabályozás alatt elsődlegesen mindig a szabályozórendszert értjük, de ehhez nyilvánvalóan az operatív irányítás, az ezzel kapcsolatos közvetlen utasítások, a vezetés is hozzátartozik. (Horváth László [7] az (ágazati) irányítás négy funkcióját sorolja fel: tervezés, szabályozás, ellenőrzés, beavatkozás.)

A Szovjetunióban Rumjancev [16] a gazdasági mechanizmus alábbi elemeit különbözteti meg: tervezés (és prognosztizálás); gazdasági ösztönzés; szervezeti struktúra; a tervfeladatok megvalósításának irányítása. Az irányítás oldaláról nézve azonban a gazdaságpolitika eszközeit még tágabban kell értelmeznünk. A szovjet irányításelmélet az irányítás gazdasági (közvetett) és adminisztratív-szervezeti (közvetlen) eszközei mellett megkülönbözteti a vezetés eszmei ráhatást érvényesítő szociálpszichológiai eszközeit is (lásd például: Kozlova-Kuznyecov [10]). Számolnak ezzel (suasion) a gazdaságpolitika eszközrendszerének bemutatásánál a tőkés országok szakértői is (lásd például Pütz [13]), a francia gazdaság- és iparpolitikában pedig a törekvés „konszenzus” elérésére egészen kiemelkedő szerepet kap (lásd Young [24]).

A 2. sz. ábrában az iparpolitika eszközeinek szélesebb palettáját; – még mindig bizonyos leegyszerűsítéssel – a szereplők 4 és az eszközök 9 csoportját mutatjuk be, az eszközök fő hatásirányát is megjelölve. (Az ábrában a tervezés és szabályozás nem külön külön, hanem összetevőire bontva szerepel.)

Az iparpolitika „szereplői” közötti kapcsolatok jellegzetes vonása, hogy „felülről lefelé” (táblánkban balról-jobbra) sok, „alulról felfelé” (táblánkban jobbról-balra) kevés eszköz gyakorolhat hatást – de az utóbbiak nagyjerejű eszközök. Ezek közül a legfontosabb az (7) információ-gazdálkodás (-átadás, -visszatartás) és a (8) teljesítmény-szabályozás. Az információs eszköz hatásos felhasználására nyílik például mód a beruházási javaslatok indokolásánál, a gazdaságossági számításoknál, valójában a tervezés egész folyamatában és minden döntésselőkészítésnél, hiszen az „alsóbb szintek” szakértőit szükségképpen bevonják az ilyen munkákba. A teljesítmény-szabályozás mechanizmusát a szociológusok elsősorban az egyéni és csoport teljesítményeknél figyelték meg és írták le; hasonlóan, de összetettebben működik ez nagyobb vállalati egységeket vagy a vállalatok egészét nézve.

Az információk különböző kezelését és a teljesítmény-szabályozást felfoghatjuk úgy is, hogy ezek a vállalatok részéről csupán reagálások az iparpolitika eszközeinek alkalmazására. Ezzel azonban tompítanánk azt aényt, hogy a vállalatok ezekkel az eszközökkel folyamatosan befolyásolják a Központot és az iparvezetést. Az információs eszközzel való visszaélés lehetőségét a döntések decentralizálásával lényegesen csökkenthetjük, de ki nem küszöbölhetjük: a fennmaradó esetekben viszont számolnunk kell ezzel s amennyire lehet, semlegesítenünk kell hatását. Nem iktatható ki a teljesítmény-szabályozás sem, de a cél nem is ez, hanem negatív hatásainak mérséklése, többek között nagyobb differenciálódás megengedésével, a kiugró teljesítmények jobb honorálásával, a bázis-szemlélet túlzásainak megszüntetésével.

Az „alulról-felfelé” való hatás pozitív, a szocialista demokráciával erősíthető lehetőségeit, s az informális kapcsolatokon keresztül érvényesülő sokszor pozitív, sokszor negatív megnyilvánulásait nem tárgyaljuk most. Annak érdekében azonban, hogy az utóbbiakról teljesen ne feledkezzünk meg, „befogadás” névvel ezek közül egyet felvettünk az eszközök sorába. „Befogadás” alatt azt értjük, hogy az iparirányítás szerve-

## Az iparpolitika „szereplőinek” eszközei és ezek hatásiránya

Eszközök	Központ	Ipar- irányítás	Vállalat	A vállalat dolgozói
1. A társadalmi és gazdasági környezet (irányítási rendszer) alakítása	0	0	→ ←	→
2. Erőforrások juttatása és elvonása	0	0	→	
3. Jövedelmek juttatása (anyagi ösztönzés)	0	0	→	→
4. Erkölcsi ösztönzés	0	→	→	→
5. A szervezet alakítása; kinevezés, felmentés	0	→	→	→
6. Utasítás, korlátozás	0	→	→	→
7. Információ	←	←	←	←
8. Teljesítmény-szabályozás	←	←	←	0
9. Befogadás		←	0	

zetei és a vállalatok között (főként a vezető beosztásokat nézve) a személyi cserélődés kétirányú. Az iparirányítás hivatali apparátusának dolgozói számolnak azzal, hogy később esetleg vállalati munkakörbe kerülnek és nem mindegy, hogy itt hogyan fogadják majd őket. Ez a funkcionális szervek *egyes ágazatokkal* foglalkozó munkatársaira is érvényes.

Az irányítás eredményessége szempontjából igen lényeges a közvetlen és közvetett, valamint a normatív és szelektív eszközök megkülönböztetése és megfelelő arányú, egymást kiegészítő alkalmazásuk. E kérdést közelebbről a szelektív fejlesztés kérdését vizsgálva, a tanulmány záró fejezetében tárgyaljuk.

Az iparpolitika sikere jelentős mértékben múlik azon, hogy módszeresen vesszük-e számba eszközeinket és várható hatásukat, helyesen válasszuk-e meg alkalmazásuk módját és mértékét. A leggyakoribb problémák ennek kapcsán a következők:

- az eszköztár leszűkített számbavétele és kezelése;
- az egyes eszközök várható alkalmazásának a többi eszköz egyidejű hatásától függetlenített (*ceteris paribus*) vizsgálata;

- az iparpolitika különböző szereplői részéről várható reakciók nem kellő számításba vétele;
- a többi célra gyakorolt „mellékhatások” figyelmen kívül hagyása;
- az időközben végbemenő belső és külső változások megkésett figyelembevétele;
- a tényleges hatások megfigyelésének elmulasztása;
- a késői korrekciók, presztízs vagy egyéb okokból.

Iparpolitikai céljaink megvalósulását az eszközök oldaláról vizsgálva, a pozitív tapasztalatok megismerése mellett arra is választ kell keresnünk, hogy az elmaradt eredmények okát milyen mértékben tulajdoníthatjuk egyes eszközök nem megfelelő mértékű vagy jellegű alkalmazásának, hatásuk nem-helyes előrebecslésének vagy nem-várt, más (ezek között külső, környezeti) hatások fellépésének. Ha sikerül magyarázatot találnunk arra, hogy melyik eszközt miért nem vagy nem eléggé alkalmaztuk, hogy más eszközök alkalmazása miért nem hozta meg a várt eredményt, az új határozat célokat és eszközöket egyaránt megalapozottabban irányozhat elő.

#### *Egy példa: a szelektív politika követelményei<sup>5</sup>*

A szelektív fejlesztés, a szelektív iparpolitika kifejezés a 60-as évek végétől terjedt el nálunk és sokan a szelektivitás erősítését ma iparpolitikánk legfontosabb követelményének tekintik. Ehhez azonban e kifejezés – ha alaposabban megvizsgáljuk: mit jelöl és mit jelölhet – önmagában távolról sem mutatkozik eléggé egyértelműnek. Elemzési módszerünkkel határozottabb jelentés adható ennek a fogalomnak.

A szelektivitás igényével elsősorban arra utalunk, hogy válogassunk a fejlesztési lehetőségek közül, ne mindent fejlesszünk, állapítsunk meg prioritásokat. Ez azonban gazdaságunkban mindig is így volt, hiszen a népgazdasági tervek, a felső szintű határozatok a fejlődés útjait, a főbb fejlesztési célokat megjelölik és többnyire számszerűen is meghatározzák. Valamilyen szelektivitás iparpolitikai döntéseinkben mindig érvényesült.

A szelektivitásnak új tartalmat – iparpolitikai céljaink elemzése alapján – a következők kiemelésével adhatunk:

- a gazdaságirányítás rendszere *nagyobb természetes differenciálódást és kiválasztódást* hozzon létre;
- szigorúbban szelektáljunk, a fejlesztési döntéseknél *jobban érvényesítsük a gazdasági – a piaci és a hatékonysági – követelményeket*;
- a szelektivitás nagyobb *szpecializációt, a nemzetközi munkamegosztásba való jobb beilleszkedést* eredményezzen;
- a felső és vállalati szinten „*kiszelektálásról*”, *tevékenységek, termelőegységek visszafejlesztéséről és megszüntetéséről* is döntsünk és az ilyen döntéseknek határozottabban szerezzünk érvényt.

<sup>5</sup>E rövid összefoglalás egy terjedelmesebb tanulmányon alapszik [15].



Az a műszaki-gazdasági kritériumrendszer, amelyet a termelési szerkezet fejlesztéséhez az MSZMP KB 1977. október 20-i határozata is alkalmazásra ajánlott, az említett második és harmadik követelményt bontja ki részletesen, míg a másik két követelményt e határozat más összefüggéseikben fogalmazza meg. A négy kritériumcsoport –

1. a termelés tömegszerűsége;
2. a termelés műszaki színvonala, szervezési, vezetési kultúrája;
3. a piaci és kereskedelempolitikai pozíciók;
4. a gyártási ág háttere –

iparunk fejlesztésének alapvető feladatait jelöli meg:

- fordítsunk több figyelmet a specializációra, a termelés tömegszerűségéből adódó nagyságrendi megtakarításokra és egyéb előnyökre,
- a versenyképes termelés azt követeli, hogy emeljük termékeink és technológiánk műszaki színvonalát, fejlesszük szervezési és vezetési kultúránkat,
- termelésünk igazodjon jobban a bel- és külpiazi kereslethez és árviszonyokhoz, a világgazdaságban végbemenő változásokhoz,
- a hatékony termeléshez biztosítsunk megfelelő infrastrukturális, anyagellátási és munkaerő hátteret.

E kritériumoknak központi és vállalati fejlesztési döntések előkészítésére való alkalmazásához az OT és az OMFB nemrégén együttes közleményt adott ki [22]. Ennek felhasználásával a fejlesztési alternatívák között „előválogatást” (preszelekciót) végezhetünk, de ezt természetesen gazdaságossági-hatékonysági, valamint kockázati-érzékenységi vizsgálatoknak is követni kell még.

*A kritériumok ugyanis e megfogalmazásukban a ráfordítás igényeket (kutatás-fejlesztés, licenc és know-how vásárlás, beruházás, folyó import-felhasználás) nem jellemzik megfelelően; önmagukban nem tükrözik, hogy az egyes fejlesztési lehetőségek megvalósítása eltérő költségekkel és kockázattal jár, különböző megtérülést ígér. E „szűrők” általában még nagyszámú fejlesztési lehetőséget engednek át és a további válogatáshoz, a végleges döntésekhez finomabb módszerekre; hatékonysági számításokra, kockázat elemzésre is szükség lesz. A kritériumrendszer alapján végzett vizsgálatok ugyanakkor viszont azért is nagyon fontosak, mert minden vállalat és ágazat számára segítik kijelölni az alapvető általános fejlesztési és korszerűsítési feladatokat.*

Hasonló kritériumokat fejlesztési döntések előkészítéséhez a szakirodalom gyakran ajánl (lásd pl. Clifton–Fyffe [1]). Ezeknek gyártási ágak minősítéséhez, rangsorolásához való alkalmazása során gondot elsősorban

- a megfelelő adatok, információk hiánya, illetőleg aggregálási problémái,
- a bizonytalan, becült – prognosztizált adatok tárgyilagos kezelésének biztosítása,

továbbá az a körülmény okoz, hogy

- a ráfordításigényt is figyelembe vevő gazdaságossági-hatékonysági számítások nélkül vajon elég orientációt adnak-e.

Ez utóbbi problémát részben enyhíti, hogy az útmutató a gyártási ágak minősítéséhez további kritériumokat is ajánl: részesítsük előnyben a magasabb feldolgozási fokot, a több magasan kvalifikált munka felhasználását, a hazai természeti erőforrások

igénybevételét (ha mindezt megfelelő hozam realizálja), a rugalmasabb kapacitásokat és a nemzetközi megállapodással alátámasztott fejlesztéseket. Kritériumaink e kiegészítéssel jórészt egybeesnek azokkal a tényezőkkel, amelyekkel újabban a nemzetközi munkamegosztást ex-post elemző tanulmányokban találkozunk sűrűn (lásd Vernon [21], Giersch [20], magyarul [27]).<sup>6</sup>

Ezekből az ex-post elemzésekből, a múlt és más országok tanulságaiból valamennyi felzárkózni kívánó kis ország számára nagyjából ugyanazok az általános irányelvek adódnak. A nemzetközi munkamegosztásba olyan gyártási ágakkal célszerű beilleszkedni, amelyeket növekvő keresletű és műszakilag még új termékek előállítása, ki-sebb tőke- és egyszerű munka-, nagyobb K+F és szakképzett munka iránti igény, differenciált termék-jelleg, stb. jellemez. (Az első ilyen vizsgálatok szerint a magyar ipar külkereskedelmi struktúrája még nem felel meg ennek, lásd Economic Bulletin for Europe [3] 144. old.). Kis ország számára nyilvánvaló az is, hogy erőforrásait kevés területre kell összpontosítania, bár a fejlesztési kockázatok és a túlzott függőség mérséklése e törekvéseknek határt szab.

A tapasztalatok szerint általában azokat a gyártási ágakat, amelyekből célszerű lenne visszavonulni, könnyebb kijelölni. A nagyobb gond annak megítélése, hogy mely gyártási ágakban leszünk valóban képesek versenyképesen fejleszteni, piacra lépni és piacon maradni. A gyártási ágaknak a kritériumrendszer szerinti elemzése, komparatív előnyeink feltárása ehhez hivatott segítséget adni – kiegészítve a befektetések várható megtérülését vizsgáló hatékonysági számításokkal. Ez átvezet bennünket a szelektív politika *eszköz-rendszerének* kérdéséhez.

Az iparpolitika *általános* eszközeivel az ipar egészének fejlődését kívánjuk előmozdítani; ide sorolhatjuk mindenekelőtt a gazdaságirányítás, a tervezés és a gazdasági szabályozók valamennyi ipari ágazatra, minden iparvállalatra egyformán érvényes (normatív) elemeit. Természetesen az iparpolitika általános eszközei is különbözőképpen érintik az egyes ágazatokat, vállalatokat és (ha ennek nem állítunk gátat) differenciálnak, bizonyos (egészséges) értelemben *szelektálnak* is.

A *szelektív eszközöket* az előbbiektől az különbözteti meg, hogy közvetlenül egyes vállalatokra, vállalatcsoportokra, ágazatokra irányulnak. Ezeknek is van viszont általános hatásuk: ahogyan például támogatásokról, kedvezményekről az egyedi esetekben döntenek; a kritériumok, amelyek szerint vállalati vezetőket kineveznek, felmentenek, jutalmaznak: mindennek messzesemenő általános hatása is van. A tapasztalat arra tanít, hogy *a szelektív eszközök túl sűrű alkalmazása* (különösen, ha ennek szabályai és motívumai nem áttekinthetők) *gyengíti az általános eszközök hatását*.

<sup>6</sup> Az OT–OMFB Utmutató újabb, részletesebb – 1978 decemberében, könyvformában közreadott – változata [19] a fenti (és az illetékes szervekhez más formában is eljuttatott) észrevételekből többet figyelembe vett. A négy kritériumcsoportot általános (kizáró) kritériumoknak nevezi, szemben a speciális (soroló) kritériumokkal; ezek között megjelenik már a tőkeigényesség is. Kimondja, hogy „A kritériumok felhasználásával a lehetséges fejlesztési alternatívák „előválogatását” végezhetjük el, ám ezt követnie kell a kockázaterzékenységi és a hatékonysági számításoknak” (17. old.) A kötet közli (3. függelék) Clifton–Fyffe [1] kritériumrendszerét, stb.

A közvetlen eszközök (címzett tervelőírások, utasítások stb.) egyben szelektív jellegűk is, a közvetett eszközök (így a szabályozó-rendszer különböző elemei) viszont normatív és szelektív módon egyaránt alkalmazhatók. Sok tőkés országban a szelektív beavatkozás gyakorlata – viták közepette – most hódít teret<sup>7</sup>, nálunk visszaszorítása kívánatos. „A túlzott mértékű egyedi szabályozás – írja Szikszai Béla – bizonytalanná teszi a gazdálkodás megítélését...” ([17] 34. old.). Nyúl Emil megállapítása szerint: „A gazdaságirányítás nem hangolta kellően össze a különböző szabályozókat, a normatív jellegű szabályozóeszközök hatékonyságtól függő jövedelem-differenciáló hatását széles körben egyedi szabályozással közömbösítette és közömbösíti ma is” ([11] 57–58. old.).

Természetesen szelektív eszközök alkalmazására szükség van; kiéleződő feszültségek, megrázkódtatással fenyegető gyors változások időszakában a szokásosnál nagyobb arányban. A szelektív eszközök felhasználásának módja és mértéke az, ami mérlegelést kíván, egyaránt számba véve a rövidebb és a hosszabb távú hatásokat és azt az igényt is, hogy a szelektív eszközök alkalmazásának rendszere is szabályozott és áttekinthető legyen.

Jelenleg a magyar gazdaságban és a magyar iparban a fejlesztési célok meghatározásánál a mai követelményeknek megfelelő szelektivitás erősítését, az ezt segíteni hivatott eszközrendszert nézve viszont a szelektív jellegű eszközök csökkentését: a szabályozás normatív elemeinek erősítését látjuk kívánatosnak. Az iparpolitika feladatait tehát a termelési szerkezet korszerűsítéséhez is csak rendszer-összefüggéseiben tudjuk helyesen kijelölni.

## HIVATKOZÁSOK

- [ 1 ] Clifton, D.S.Jr.—Fyffe, D.: Project Fensibility Analysis. John Wiley, New York, 1977.
- [ 2 ] Communication du gouvernement concernant „une nouvelle politique industrielle”, 301 (1977–1978) Chambre des Représentants, Session 1977–1978, 22 février 1978.
- [ 3 ] Economic Bulletin for Europe, Vol. 29. New York, 1977.
- [ 4 ] Fedorenko, N.P.: A szocialista termelés „sejtiének” kérdéséhez. Voproszi Filozofii, 1978. 4. sz.
- [ 5 ] A gazdaságpolitika továbbfejlesztésének tudományos megalapozása. Tervtanulmány, Közgazdasági Szemle, 1977. 6. sz.
- [ 6 ] Hoós János: Műszaki fejlődés — struktúraváltozás — gazdaságirányítás. Kossuth, 1976.
- [ 7 ] Horváth László: Az ágazati irányítás elvi és gyakorlati problémái. Gazdaság, 1976. 4. sz.
- [ 8 ] Iparpolitika a tőkés országokban. Ipargazdasági Értekezések. Akadémiai Kiadó, 1978.
- [ 9 ] Kirschen, E.S. (ed.): Economic Policies Compared East and West, Amsterdam — New York, 1974.
- [ 10 ] Kozlova, O.V. — Kuznyecov, I.N.: A termelésirányítás tudományos alapjai, Kossuth, 1974.
- [ 11 ] Nyúl Emil: A gazdasági szabályozók 1978. évi módosítása. Társadalmi Szemle, 1978. 2. sz.

<sup>7</sup>Lásd például az új belga iparpolitikai koncepciót [2].

- [12] Popov, G.H.: Az irányítás folyamatainak szervezése. Moszkva, Ekonomika, 1975.
- [13] Pütz, Theodor: Grundlagen der theoretischen Wirtschaftspolitik. Stuttgart, 1974. Fischer Verlag.
- [14] Román Zoltán: A magyar ipar szervezeti rendszere. Ipargazdasági Szemle, 1978. 3.sz.
- [15] Román Zoltán: Az ipar szelektív fejlesztése és iparpolitikánk. 1978. június. Kézirat.
- [16] Rumjancev, A.: A termelés irányítása gazdasági mechanizmusának tökéletesítéséről. Voproszű Ekonomiki, 1975. 11. sz.
- [17] Szikszai Béla: A gazdasági szabályozórendszer módosításának főbb tapasztalatai. Társadalmi Szemle, 1977. 9. sz.
- [18] Takszir, K.I.: Az ipar irányítása a Szovjetunióban. Moszkva, 1977. Vűszsaja Skola.
- [19] A termelési szerkezet fejlesztésének műszaki-gazdasági kritériuma. Kossuth Könyvkiadó, 1978.
- [20] The International Division of Labour, Problems and Perspectives. Ed. H. Giersch, 1974. Tübingen.
- [21] The Technology Factor in International Trade. Ed. R. Vernon, 1970. NBER, New York.
- [22] Török Ádám: Nemzetközi szakosodás: újabb elméleti megközelítések. Külgazdaság, 1978. 2.sz.
- [23] Utmutató a termelési szerkezet döntéselőkészítési módszereiről. 102/1978. OT—OMFB számú együttes közleménye. Tervgazdasági Értesítő, 1978. április 6.
- [24] Young, Stephen: A comparison of industrial experiences, In: Planning, Politics and Public Policy. The British, French and Italian Experience (Ed. Hayward, Jack; Watson, Michael) Cambridge University Press, 1977.

## AZ IPARI HÁTTÉR FEJLETTSÉGÉNEK HATÁSA A KÖNNYŰSZERKEZETES ÉPÍTÉSI MÓD ÁRSZINVONALÁRA<sup>1</sup>

Közismert, hogy gazdaságunkban az új műszaki megoldások alkalmazása igen sok esetben jelentős költségtöbblettel jár. Sajátos ár- és költségviszonyaink okozzák ezt? Vagy számítási módszereinkben vannak hiányosságok? Esetleg jobban kellene előzetesen vizsgálni: mikor, milyen mértékben időszerű nálunk egy-egy, a fejlettebb országokban meghonosított eljárás bevezetése? Az alábbi figyelemreméltó tanulmány egy ilyen vizsgálatról számol be. Hasonló elemzések-ről szívesen közlünk további cikket és visszatérünk ezek általános módszertani kérdéseire, tanulságaira is.

### *A kutatás célja, köre, módszerei*

Az első hazai könnyűszerkezetes épületek megvalósítása kapcsán szerzett tapasztalatok arra utaltak, hogy a szilikátbázisú építéshez képest a könnyűszerkezetes rendszerekkel épülő épületek árszínvonala hazánkban a várákosoknál magasabb. Az alábbiakban ismertetett vizsgálatok ennek okaira keresték a választ, közelebbről az ipari háttér fejlettsége és a könnyűszerkezetes építés árszínvonala közötti összefüggéseket elemezték. Ennek érdekében egyrészt néhány iparilag fejlett tőkés országban, másrészt itthon is megvizsgáltuk a könnyűszerkezetes építés árszínvonalának alakulását és az árszínvonal alakulására ható tényezőket.

Az árszínvonal összehasonlításokat, ill. az összehasonlító elemzéseket elsősorban közösségi épületek – ezek közül is főként iskolák – adatai alapján végeztük. A külföldi vizsgálatok három iparilag fejlett tőkés országra, az Egyesült Királyságra, Franciaországra és az NSZK-ra terjedtek ki. A külföldi vizsgálatok eredményeinek a hazai adatokkal való egybevetése alapján feltártuk azokat a főbb eltéréseket, melyek a könnyűszerkezetes építés árszínvonalát hazánkban kedvezőtlenül befolyásolják és rámutattunk a főbb eltérések okaira.

A vizsgálatokhoz szükséges külföldi információkat és adatokat több forrásból szereztük be. Döntő mértékben támaszkodtunk az angol P.A. Management Consultants Ltd. cégtől megrendelt „A hagyományos és könnyűszerkezetes építés gazdaságosságára vonatkozó összehasonlító elemzés, különös tekintettel az építőipar és annak ipari háttere közötti összefüggésekre” című tanulmányra, amely a kiválasztott 3 tőkés országról sok adatot és tájékoztatást adott. Emellett a kutatás II. ütemében felhasználtuk – a CIB és egyéb külföldi kapcsolatok révén – beszerzett külföldi publikációkat, árstatisz-

<sup>1</sup> A tanulmány szerzői az Építésgazdasági és Szervezési Intézet munkatársai.

tikákat, árjegyzékeket és a hazánkban rendelkezésre álló nemzetközi statisztikai kiadványokat (pl. ENSZ statisztikák), az OT Tervgazdasági Kutatóintézetétől, s a külföldi tapasztalatokat ismerő magyar szakemberektől kapott információkat, egyéb szakmai publikációkat. A vizsgálatokhoz a hazai adatokat, ill. a hazai helyzetre vonatkozó ismereteket a tervező, a kivitelező és szerkezetgyártó vállalatoktól egyrészt kérdőíves adatgyűjtés útján, másrészt személyes kapcsolatok alapján igyekeztünk beszerezni.

A nemzetközi összehasonlítások területén felmerülő problémák — többek között a különböző nemzeti valutákban kifejezett árak átszámítása, az eltérő adózási rendszerek, a termékek eltérő tulajdonságai, minősége, a műszaki szabályozások, szabványok különbözősége, terminológiai problémák, stb. — közismertek. Mindezen problémáknak megoldására az adott kutatási feladat kapcsán természetesen nem vállalkozhattunk. Igyekeztünk viszont az összehasonlítás módszerét úgy kialakítani, hogy az — a lehetőségekhez képest — reális és könnyen értelmezhető eredményekhez vezessen. Ezért az értékbeni összehasonlításokat arányszámok képzésével oldottuk meg. Az anyagárakat és béreket a forintban és külföldi valutákban kifejezett értékük hányadosaival jellemeztük, majd e hányadosok értékeit az érvényes külkereskedelmi devizasorzóhoz viszonyítva mutattuk ki és az attól való eltéréseket értékeltük. Emellett az anyag, ill. termékárak összehasonlítását az egyes országokban érvényes átlagos építőipari órakeresetek alapján is elvégeztük. Az utóbbi, munkaóra egyenértékben kifejezett arányszámok — az anyagárak és bérek arányán keresztül — jellemzik a munkaidőmegtakarítás és az anyagstruktúra-változás közötti összefüggéseket.

Az általános gazdasági háttér alakulását az 1960–73, az anyagárak és munkabérek változásának tendenciáit az 1963–74 közötti időszakban vizsgáltuk. Az 1973-ig terjedő időszakban a vizsgálat nyugat-európai tőkés országok viszonylag kedvező gazdasági helyzetben voltak: az 1973 végén bekövetkezett energiaválság hatásai még nem jelentkeztek, s nem zavarták a gazdasági életet olyan később kialakuló tendenciák sem, mint pl. az erősödő infláció és a beruházási piacon fellépő recesszió. Így a vizsgált — viszonylag kiegyensúlyozott — periódus realisabb összehasonlításokra adott lehetőséget.

### *Néhány általános következtetés*

A vizsgálatok eredményei alátámasztották kiinduló feltevésünket: a könnyűszerkezetes építési mód árszínvonalára döntő mértékben hat az ipari háttér fejlettsége. A könnyűszerkezetes építési mód kialakulásának és elterjedésének azonban az ipari háttér fejlettségén és az árszínvonalon kívül egyéb lényeges feltételei is vannak. Így pl. a kedvező konjunkturális helyzet, a munkaerőhiány, a magas munkabérek, a hagyományos építőanyaggyártás gyors kapacitásbővítését korlátozó gazdasági körülmények és erőforrások, a műszaki szabályozási, éghajlati és egyéb feltételek.

*A fejlett ipari háttér* a könnyűszerkezetes építéshez kiinduló feltételeket teremti. Ilyenek például:

- a nagytermelékenységű racionalizált gyártóbázisok, amelyek megfelelő kínálatot, illetve ellátást biztosítanak az építés számára;
- a magas technikai és szervezeti színvonalból következő magas termelékenység, ami kedvezően hat a termékárakra;

- a termelés rugalmas konvertálhatósága, a termékstruktúra viszonylag alacsony pótlólagos tőkebefektetéssel és mérsékelt kockázattal megvalósítható gyors változtatása.

A *tartós konjunktúra*, az élénk beruházási piac, a könnyűszerkezetes építés elterjedéséhez az alábbi körülmények révén biztosít kedvező feltételeket:

- szükségessé válik az építési kapacitások gyors növelése;
- egyes építménnyfajtákkal szemben tömeges és gyorsan kielégítendő fizetőképes kereslet jelentkezik;
- az építőiparban munkaerőhiány, elsősorban szakmunkás-hiány jelentkezik;
- az építési költségek gyorsan növekednek, viszonylag magas építési árszínvonal alakul ki;
- az építőipari munkabérek igen gyorsan – többnyire más iparágakat megelőzve – emelkednek;
- a hagyományos, illetve szilikátalapú építés racionalizálása megváltoztatja az építőiparban a tőke szerves összetételét: megnő az állóeszközök aránya.

E körülmények közepette az építőipar a hagyományos építési módszerekkel és anyagokkal nem képes a piaci igényeket kielégíteni. A keresleti többlet és a magas árszínvonal kedvező feltételeket teremt az új, iparosított építésmódok térhódításához. A szilikátbázisú építésmódok felfutását viszont korlátozzák az építőanyagipar kapacitásbővítésre fennálló lehetőségei. Ha az építőanyagipar kapacitása – az adott ország nyersanyaghelyezete, a bővítés magas tőkeigénye, viszonylag hosszú megvalósítási ideje stb. miatt – nem növelhető a szükséges mértékben és ütemben, az építési piacon jelentkező többlet-kereslet kielégítésére – az egyéb iparágak termékeit felhasználó – könnyűszerkezetes építés nyújthat megoldást.

Az említetteken kívül jelentősen befolyásolhatják a könnyűszerkezetes építés térhódítását különféle *egyéb feltételek és helyi sajátosságok* is. Így például:

- a hagyományos és a könnyűszerkezetes építésben alkalmazott anyagok – az adott országban és időszakban fennálló – árarányai;
- az építésben alkalmazott anyagok és termékek árainak az építőipari munkabérekhez viszonyított aránya;
- a kihasználatlan ipari kapacitások (pl. az acélszerkezet gyártó kapacitás);
- a társadalmi szinten (kormány vagy helyi hatóságok által) szervezett nagy építési programok, amelyek hasonló műszaki megoldású, szériában előállítható épületek felépítését irányozzák elő, s ezáltal viszonylag hosszú időszakra felvevőpiacot teremtenek az iparosított rendszerek számára (pl. angliai iskola program, francia katonai megrendelések);
- az épületek erkölcsi és fizikai élettartamának összehangolására irányuló törekvés, a flexibilis és a rövidebb élettartamú épületek iránti igények;
- az adott országban érvényes építési, ill. műszaki szabályozás rendszere, ezek elvei és konkrét előírásai, amelyek vagy elősegítik, vagy akadályozzák a nagy sorozatban előállított szériaelemek alkalmazását és amelyek az egyes szerkezetekre vonatkozóan megszabják a különféle (tűzvédelmi, akusztikai, hőtechnikai stb.) követelményeket;
- az épülettervezők és építtetők szubjektív állásfoglalása a széria-komponensek, illetve épületek alkalmazásával kapcsolatban;

- az építési „divat” és a szakmai hiúság, amely egyes vállalatokat – még bizonyos gazdasági áldozatok árán is – újszerű megoldások alkalmazására ösztönöz.

*A vizsgált országok gazdasági és ipari fejlettségéről* és a vizsgált időszakban e tekintetben bekövetkezett változásokról kutatásunk során részletes adat-összeállításokat készítettünk. Adataink a főbb tendenciák szempontjából jól jellemzik az egyes országokban kialakuló helyzetet, de nem utalnak olyan egyértelmű összefüggésekre, amelyek a könnyűszerkezetes építés térhódítása szempontjából meghatározó érvényűnek tekinthetők. Az említett táblázatokon szereplő mutatószámok közül mindössze egy mutató, az 1 főre jutó GDP, hozható kapcsolatba a könnyűszerkezetes építés megjelenésével. Ugy tűnik, hogy az évi kb. 1000 \$/fő érték jelenti azt a küszöböt, amelynél ez az építési mód jelentkezik. Hangsúlyozzuk azonban, hogy bár a számadatok sugallják ezt az összefüggést, nem lenne helyes az ilyen jellegű összefüggéseknek túlzott jelentőséget tulajdonítani. A részletes vizsgálatok tanúsága szerint az egyes országokban a könnyűszerkezetes építési mód bevezetésére sok szempontból eltérő körülmények közt és más-más indítékok hatására került – ill. nem került – sor.

### *A hazai feltételek jellemzése*

A könnyűszerkezetes építés alkalmazása szempontjából döntő jelentőségű feltételek, adottságok hazánkban a következők:

- tartós konjunktúra, ill. az építőipar kapacitását hosszabb távon és számottevő mértékben meghaladó építési kereslet;
- munkaerő hiány az építő- és az építőanyagiparban;
- a hagyományos építőanyagokból nem áll rendelkezésre a szükségleteket fedező mennyiség, az építőanyagipari kapacitás gyors- és a szükségleteket tartósan kielégítő mértékű-bővítése nem látszik megoldhatónak (e beruházások rendkívül tökeigényesek, a megvalósítás átfutási ideje hosszú, a természeti erőforrások korlátozottsága – pl. a hazai kavicsvagyon néhány évtizeden belül várható jelentős csökkenése – következtében az alapanyagellátás hosszabb távon nem látszik biztosíthatónak, stb.)

A könnyűszerkezetes építés elterjedésére ható egyéb feltételek tekintetében a hazai helyzet többé-kevésbé eltér a vizsgált tőkés országokban fennálló helyzettől. Így

- az ipari háttér fejlettsége (az ipar technikai, szervezeti és termelékenységi színvonala, stb.) hazánkban alacsonyabb, mint a vizsgált tőkés országokban;
- a könnyűszerkezetes építés komponens-, ill. termékellátására alkalmas iparágakban (pl. acélszerkezet-gyártás, alumíniumipar) hazánkban nem állnak rendelkezésre kihasználatlan, könnyen konvertálható vagy bővíthető kapacitások (ilyen kapacitások megteremtéséhez általában új beruházásokra van szükség és ezek ráfordításai teljes egészében az építési célra gyártandó terméket terhelik);
- a fejlesztést szolgáló nagyobb beruházások megvalósítását hazai körülményeink között hátráltatja, hogy az előkészítés általában bonyolult és hossza-



dalmas, a döntések számos hatóság és szerv állásfoglalásától függenek, a tervek realizálása — az építőipari és ipari kapacitások szűkös volta és az alacsonyabb szervezetségi színvonal következtében — vontatott;

- a könnyűszerkezetes építés terén a nemzetközi munkamegosztásba való fokozottabb bekapcsolódást hazánkban az alábbi főbb körülmények nehezítik: az alapvető építéspolitikai és külkereskedelem-politikai döntések — egyébként indokolt — centralizálása korlátozza a vállalati szférában történő közvetlen, rugalmas kapcsolatteremtés lehetőségeit; a külkereskedelmi mechanizmus nehezességéhez a külkereskedelmi joggal kapcsolatos szabályozás is hozzájárul (az építő- és építőanyagiparban nincs önálló külkereskedelmi joggal felruházott vállalat);
- hazánkban a könnyűszerkezetes termékek előállításához viszonylag sok importból beszerezendő anyag szükséges (importból származnak, pl. a bevonatos acél- és alumínium lemezek, a Glasal minőségű a.c. lemezek, egyes hőszigetelő anyagok, sőt az acélgyártás és műanyaggyártás alapanyagainak egy része is);
- ez idő szerint hazánkban a könnyűszerkezetes építés iránti kereslet még nem biztosítja a komponensek, ill. termékek olyan mérvű felhasználását, amely a gazdaságos sorozatnagyság szempontjából kívánatos lenne (az építőipar az ipar felé nem képes hosszabb távon viszonylag egyenletes volumenű megrendeléseket garantálni);
- a hazai iparban más motivációk jellemzik a vállalati magatartást (pl. a kockázatvállalást, a kezdeményezési készséget, a vállalkozási kedvet, stb.);
- a szocialista és a tőkés gazdaságban más-más feltételek hatnak az árak alakulására; eltérő árrendszer, árpolitika, ármechanizmus szabályozza az árszínvonal, illetve az árarányok alakulását, a hazai gazdasági életben az inflációs tendenciák hatása — az állami szabályozás következtében — eddig korlátozott mértékben jelentkezett;
- hazánkban a nominálbérek és az építőiparban felhasznált termékek árai közötti arányok jelentősen eltérnek a tőkés országokban fennálló arányoktól: az ipari és építőipari nominálbérek a tőkés országokban sokkal magasabbak;
- az említett eltérések együttes hatására az építés hazai és nyugat-európai árszínvonala között számottevő eltérés mutatkozik: a tőkés országokban az építési árszínvonal — az általános ipari árszínvonalhoz képest — magasabb, mint hazánkban.

### *A könnyűszerkezetes rendszerek külföldi térhódításának körülményei*

A vizsgált három iparilag fejlett nyugat-európai tőkés országban a könnyűszerkezetes építés eltérő időpontban, eltérő indítóokok hatására alakult ki és elterjedése sem követte az ipari fejlődés trendjét.

A legdinamikusabban fejlődő és legmodernebb gyártóberendezésekkel rendelkező *NSZK-ban* a könnyűszerkezetes építési mód súlya, piaci részesedése és építéspolitikai jelentősége a vizsgált országok között a legkisebb. Ugyanakkor az ipar korszerűsége és termelékenysége szempontjából kedvezőtlenebb helyzetben lévő *Egyesült Királyság-*

*ban* honosodtak meg és terjedtek el a legkorábban és legszélesebb körben a könnyűszerkezetes rendszerek. Itt a kezdeményezések az építetők (helyi hatóságok) részéről már a negyvenes évek végén jelentkeztek és lényegében a hagyományos módszerekkel nem kielégíthető, nagyvolumenű építési igények (pl. iskolaépítési program) tették szükségessé a könnyűszerkezetes rendszerek kifejlesztését. Ezzel szemben *Franciaországban* az acélipar és a szerkezetgyártó ipar játszott kezdeményező szerepet a könnyűszerkezetes rendszerek kifejlesztésében. Jelentősebb fejlődés az 1960-as évek közepén – az említett iparágak szabad kapacitásainak kitöltésére irányuló törekvések eredményeként – indult meg. E törekvések sikeréhez hozzájárult a kedvező konjunktúrális helyzet, ill. a Franciaországban ebben az időszakban beinduló nagy építési programokba való bekapcsolódás lehetősége.

A könnyűszerkezetes építés részesedését a teljes építési volumenből az egyes országok adatai eltérő részletességgel mutatják. Az *Egyesült Királyságból* főképpen iskolaépületekre vonatkozó adatok állnak rendelkezésre. Itt a könnyűszerkezetek alkalmazásának részaránya az iskolaépítésben már 1961-ben 16% volt és 1971-re 44%-ra növekedett. Becslések szerint, megközelítően ilyen magas volt a részarány a hatóságok által építtetett irodaházak esetében is.

<i>Franciaországban</i> az utóbbi években könnyűszerkezetes építési móddal készült:	
a sportolásra és üdülésre szolgáló épületek	kb. 65%-a;
az új városokban létesült raktárak és áruházak	kb. 50%-a;
az új városokban létesült irodák	kb. 50%-a;
a városközpontokban épült irodák	kb. 5%-a;
1973-ig az új iskolák	kb. 60%-a;
1973 óta az új iskolák mintegy	5%-a.

A *Német Szövetségi Köztársaságból* csak összesített adatok állnak rendelkezésre. Ezek szerint komplex könnyűszerkezetes rendszerépítéssel 1965 és 1972 között a teljes építési volumen másfél százaléka valósult meg. A könnyű épületszerkezeteket – ugyanebben az időszakban – a teljes magasépítési volumen 15 százalékánál használták parciálisan.

*Magyarországon* a komplex könnyűszerkezetes rendszerekkel megvalósuló építés a magasépítés teljes volumenén belül 1973-ban 3,6%-ot képviselt. Az 1973-ban felépített könnyűszerkezetes épületek építményszélességi megoszlása az alábbiak szerint alakult:

ipari épületek	70,0 %
mezőgazdasági épületek	11,7 %
kereskedelmi épületek	11,3 %
oktatási épületek	4,8 %
igazgatási épületek	1,0 %
üzemi szociális épületek	1,2 %

Ha ez elismert rendszerekkel megvalósult komplex könnyűszerkezetes építésen túlmenően, a nem rendszer jellegű könnyűszerkezetes építés volumenét is figyelembe vesszük, akkor 1973-ban a teljes magasépítésen belüli részesedése 9,4% volt.

### *Az épületek árszínvonalának alakulása*

A vizsgált időszakban az egyes tőkés országokban a könnyűszerkezetes és a hagyományos építés árszínvonala közel azonosan alakult. Ezzel kapcsolatban hangsúlyozni kell, hogy a piacgazdálkodást folytató országokban az építési ár is piaci ár, amelyet elsősorban a kereslet és a kínálat közötti viszony – a konjunktúrális helyzet –, továbbá a versenytársak piaci magatartása alakít ki. Ilyen körülmények között az építési árakból nem vonható le egyértelmű következtetés az építés tényleges ráfordításainak alakulásáról.

Nyilvánvaló ugyanakkor az is, hogy tartósan csak azok a cégek képesek állni a versenyt, amelyek a mindenkor piaci árakhoz képest hosszabb idő átlagában alacsonyabb költséggel, tehát nyereséggel termelnek.

Általánosan elfogadottnak tekinthető az a megállapítás is, hogy az új építési módokkal, iparosított technológiákkal megvalósuló építés árszínvonala mindenkor a hagyományos építés árszínvonalához igazodik. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy attól akár lefelé, akár felfelé nem térhet el néhány százalékkal, az eltérés azonban mindig korlátok közé van szorítva. Lényegesen alacsonyabb árat a termelő nyilván nem szab meg, hiszen ezzel saját hasznát csökkentené, lényegesen magasabb áron viszont már versenyképtelenné válna. (Kivételt képeznek egyes esetekben az új termékek propagálására célzó „reklámárak”, ezek azonban csak a bevezetés időszakára jellemzőek.)

A központi és helyi hatóságok megbízásából, nagyobb sorozatban megvalósuló építési beruházások (pl. iskolák, lakóházak, egészségügyi és adminisztratív épületek) árszínvonalára jelentős hatást gyakorolnak a hatóságok által kialakított beruházási „költségnormák”, vagyis az épületek rendeltetési egységére (1 férőhely, 1 m<sup>2</sup> hasznos terület stb.) vetített építési irányárak. Ezek a normák az építető hatóság által fizethető ár felső határát szabják meg (ceiling prices, prix plafonda), tekintet nélkül az építési módra, az alkalmazott építési rendszerre, illetve technológiára.

*Az iskolaépületekre* vonatkozóan végzett összehasonlítások mind az Egyesült Királyság, mind Franciaország esetében egyértelműen tükrözik a költségnormákhoz és a hagyományos építés árszínvonalához való igazodást. Az angol adatok szerint a nagy sorozatban épülő könnyűszerkezetes iskolák ajánlati árai a hagyományos iskolák áraitól  $\pm 5\%$ -nál nem térnek el nagyobb mértékben. Hasonló volt a helyzet Franciaországban is mindaddig, amíg – a tűzrendészeti szabályzat 1973-ban történt megszigorítása következtében – a könnyűszerkezetes iskolák építési ráfordításai meg nem emelkedtek. Megjegyzendő, hogy a költségemelkedés hatására a könnyűszerkezetes rendszerek piaci részesedése az iskolaépítésben zuhanásszerűen csökkent.

Egyes épületfajták esetén – főképpen a reprezentációs (propaganda) célokat is szolgáló *irodaépületeknél* – a könnyűszerkezetes megoldások a vizsgált nyugat-európai országokban is drágábbak voltak más szerkezeti megoldásoknál.

A piaci verseny arra készítette a könnyűszerkezetes vállalkozásokat, hogy egyrészt az épületek gazdaságosabb kialakításával (alaprajzban és szerkezetben), másrészt a komponensgyártás és a helyszíni szerelés racionalizálásával csökkentsék a költségeket.

*A könnyűszerkezetes épületek hazai árszínvonala* – kevés kivételtől eltekintve – magasabb, mint a hagyományos, illetve a szilikátbázisú előregyártott épületeké. A

könnyűszerkezetes épületek viszonylag magas hazai árában az ipari háttér alacsonyabb fejlettségi színvonalra és – az építési módok kiforratlansága miatt jelentkező – magasabb természetes ráfordítások tükröződnek. Emellett az ár-összehasonlítások eredményeire a viszonyítási alapul szolgáló szilikátbázisú építésben használt anyagok viszonylag alacsony hazai árai is hatást gyakorolnak.

Az ipari háttér szervezeti struktúrája miatt számos könnyűszerkezetes komponens többszörös továbbfeldolgozással készül. Ennek következtében a szerkezetárakban a szállítási költségek, az általános (rezsi) költségek és a vállalati nyereségek halmozottan jelentkeznek. Az épületek árát az is növeli, hogy a kis bérköltség-igényű könnyűszerkezetes építési munkáknál a bruttó haszon éppúgy az anyagköltséggel növelt építésszerelési költségre vetítve kerül elszámolásra, mint az eltérő arányú természetes ráfordításokat igénylő más építésmódok esetében.

A hazai és külföldi könnyűszerkezetes épületek árainak – az érvényes külkereskedelmi árszorító segítségével végzett – összehasonlítása alapján megállapítható, hogy a hazai könnyűszerkezetes iskolák alapterületi egységre jutó árai nagyjából azonosak vagy olcsóbbak, mint a hasonló angol, vagy francia könnyűszerkezetes iskolák árai. Ezzel szemben a hazai hagyományos anyagokat használó épületek árszínvonalra a nyugat-európainál lényegesen alacsonyabb.

#### *A rendszerkomponensek árszínvonalának alakulása*

Az egyes rendszerkomponensek árainak az azonos célra szolgáló hagyományos épületszerkezetek áraihoz viszonyított aránya országonként és komponensfajtánként eltérő. Különösen széles skálán változik ez az arány hazánkban: egyes komponensek esetében a különbség mindössze néhány százalék, más komponensek ára viszont gyakran a hagyományos szerkezet árának többszörösét is eléri. Ily módon az építési költség alakulását az egyes komponensfajták különböző mértékben befolyásolják.

A könnyűszerkezetes rendszerkomponensek áráról a nyugati cégek csak elvétve közölnek adatokat. Ezeket többnyire csak a lehetséges megrendelőkkel közlik, konkrét szállításra vonatkozó árajánlatok formájában. A komponensgyártás önköltségi adatait üzleti titokként kezelik. Az e tárgykörben nyert külföldi adatok főképpen a költségtényezők megoszlására, illetve ennek változására vonatkoznak. Az adatok azt mutatják, hogy a könnyűszerkezetes termékek anyaghányada lényegesen magasabb, bérhányada pedig alacsonyabb mint a szilikátbázisú épületelemeké. A könnyűszerkezetes rendszerkomponensek áremelkedése az Egyesült Királyságban 1970 és 1974 között viszonylag mérsékelt volt, mint az épületek árának, illetve az építőipari órabéreknek a növekedése.

*A hazai termékekkel* kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy – az árrendszer bizonyos sajátosságai következtében – nem mindig tükrözik reálisan a termékek értékét, illetve az előállításukhoz társadalmilag szükséges ráfordításokat. Ez a probléma különösen élesen vetődik fel a hagyományos építőanyagok és a könnyűszerkezetes építésben alkalmazott anyagok árainak összehasonlításakor. A hagyományos építőanyagok többsége ártámogatásban részesül, s bár általában a könnyűszerkezetes építésben használt anyagok ára sem értékarányos, az előbbi és utóbbi csoportba tartozó termékek árainak az értéktől való eltérése különböző mértékű.

Magyarországon a könnyűszerkezetes építésben lényegesen több olyan terméket használnak fel, amely új gyártmány és amelynek ármegállapításánál nem érvényesültek olyan hatósági árrögzítő törekvések, mint sok „hagyományos” anyag- és szerkezetfajtánál. Ugyanakkor a könnyűszerkezetes építésben alkalmazott termékeknek — és ezek alapanyagainak — viszonylag nagy hányada importból származik, s ez kedvezőtlenül hat a termékárak alakulására.

Árrendszerünk fejlődésében az utóbbi években mutatkozik ugyan olyan tendencia, hogy a termékárak fokozottabban tükrözik az előállításukhoz társadalmilag szükséges ráfordításokat, a különböző építési módokhoz alkalmazott különböző anyagoknál ennek a tendenciának a következményei azonban eltérő mértékben jelentkeznek. A magas (70–80%-os) anyagköltség-hányadú hazai könnyűszerkezetes építésben ennek a körülménynek különös jelentősége van.

### *Az anyagárak és munkabérek közötti arányok*

Hazánkban és a vizsgált tőkés országokban eltérően alakul az építési anyagok árának az építőipari munkabérekhez viszonyított aránya. A hagyományos építőanyagok árai — a külföldi árakhoz viszonyítva — nálunk alacsonyak. A könnyűszerkezetes építésben alkalmazott anyagok árai tekintetében a hazai és külföldi árak közötti eltérés mérsékeltebb, sőt egyes anyagfajták ára — az érvényes külkereskedelmi árszorzóval átszámítva — lényegesen magasabb a nyugat-európai áránál. Ugyanakkor az építőipari nominálbérek (átlag órabérek) hazánkban lényegesen alacsonyabbak mint a vizsgált tőkés országokban.

A *hazai és külföldi anyagárak* összehasonlításához első lépésben a forintban kifejezett hazai ár és az illető tőkés ország nemzeti valutájában kifejezett külföldi ár hányadosával jellemeztük az árarányokat, majd ezeket az érvényes külkereskedelmi árszorzóhoz viszonyítva képeztünk indexeket.

Az 1974. évi adatok alapján, a nyugat-európai árakhoz képest különösen alacsonyak voltak hatánkban a vasbeton építésben használatos anyagok árai, így pl.: a kavics, a homok, a betonacél ára és kisebb mértékben a cement ára is. A könnyűszerkezetes anyagok közül olcsónak mutatkoztak nálunk az alumínium- és műanyagtermékek; viszonylag drágának az azbesztcement lemez, a bevonatos acéllemez és az „Európa” profilú (importból származó) acélgerendák; kiugróan magas (a nyugat-európainak kb. kétszerese) volt az ásványgyapot paplan ára.

A *hazai és a nyugat-európai építőipari munkabérek*, illetve átlagos órakeresetek alakulását a hazai és nyugat-európai építőipari órakeresetek egymáshoz való arányával jellemezzük. A külkereskedelmi árszorzó alapján számított arányszámok szerint 1974-ben a magyarországi átlagos építőipari órakereset:

a franciaországinak	18%-a,
az angliainak	12%-a,
az NSZK-belinek	10%-a

volt. Hangsúlyozni kell, hogy a közölt arányok nem reálbérarányokat tükröznek, az órakeresetek egybevetésével képzett mutatószámoknak mindössze az építési árszínvonalra, illetve a költségstruktúrára vonatkozó összehasonlítások szempontjából van jelentőségük.

Az építőipari munkabéreket terhelő közvetett költségek (szociális terhek és egyéb járulékok) mértéke az egyes országokban igen különböző, 1973-ban a közvetlen bérköltséghez viszonyított arányuk az alábbiak szerint alakult:

Franciaországban	74 %,
Angliában kb.	33 %,
az NSZK-ban	17–23 %,
Magyarországon	63 %.

Az egyes országokban az anyagárak és az építőipari munkabérek között kialakult arányokról jellemző képet adnak az ún. „munkaóra-egyenérték” mutatók. Ezeket oly módon képeztük, hogy a különböző anyagok – nemzeti valutában kifejezett árát – osztottuk az illető országban, az adott időpontban érvényes építőipari órakeresettel. A hányados értéke azt mutatja, hogy egységnyi mennyiségű építőanyag árának hány építőipari munkaóra felel meg. A magyarországi munkaóra-egyenértékeket a vizsgált országok azonos módon képzett mutatóihoz viszonyítottuk.

A számítások eredményei alapján megállapítható, hogy a könnyűszerkezetes építésben felhasznált anyagok árfekvése – azoknak az építőipari bérekhez viszonyított aránya – Magyarországon lényegesen kedvezőtlenebb, mint az iparilag fejlett tőkés országokban. A könnyűszerkezetes anyagok 1974. évi adatai alapján a hazai egyenérték-számok többszörösen (3,3 – 16,5-szeresen) meghaladták a tőkés országok hasonló mutatóját, a hagyományos anyagoknál viszont csekélyebb mérvű (1,0–7,7-szeres) az eltérés. Az anyagárak és az építőipari bérek közötti arányok alakulásából az a következtetés vonható le, hogy hazánkban a magasabb anyagköltség kompenzálására sokkal több építési munkaóra megtakarításra lenne szükség, mint az iparilag fejlett országokban.

### *Az építési költségstruktúra eltérései*

Hazánkban és a vizsgált tőkés országokban eltérő arányok jellemzik az építési költségstruktúrát, vagyis az építési költségek költségtényezőnkénti megoszlását. Az építési költségen belül hazánkban az anyagköltségek aránya magasabb, a bérköltségek aránya alacsonyabb, mint a vizsgált tőkés országokban. Ugyanakkor a könnyűszerkezetes és a hagyományos építésre egy-egy országon belül is eltérő költségstruktúra jellemző. A költségmegoszlási arányok építési módonkénti eltéréseinek mértéke hazánkban és a vizsgált tőkés országokban különböző.

A hazai hagyományos, ill. előregyártott vasbetonszerkezetes és könnyűszerkezetes iskolák költségösszetételének egybevetése alapján megállapítható, hogy a könnyűszerkezetes épületek esetében az anyagköltségek hányada igen magas, átlagosan 83% körüli, szemben a hagyományos épületekre jellemző 60%-kal. (Az arányszámok a szűkített önköltségen belüli megoszlást jellemzik!) A közvetlen bérköltségek a könnyűszerkezetes iskolák szűkített önköltségén belül átlagosan 4,5%-ot, a hagyományosak esetében – az országos átlag szerint – 9,9%-ot tesznek ki. Ugyanakkor – az 1 m<sup>2</sup> alapterületre vetített költségadatok alapján – megállapítható, hogy nálunk ez idő szerint a könnyűszerkezetes iskolák fajlagos anyagköltsége (amely a rendszerkomponensek költségét is tartalmazza) lényegesen magasabb – több mint kétszerese – a hagyományos iskolák 1 m<sup>2</sup>-ére jutó anyag- és bérköltség együttes összegének.

A könnyűszerkezetes iskolákra jellemző hazai anyag- és közvetlen bérköltség arányokat az angol iskolák megfelelő adataival egybevetve kitűnik, hogy míg nálunk a fővállalkozó költségeiben az anyagköltség a közvetlen bérköltség 13,3-szorosát éri el, addig ugyanez az arány Angliában csak 2,7-szeres. (A teljes építési költségen belüli megoszlási arányok kimunkálására – az alvállalkozói költségek megoszlására vonatkozó angol adatok hiányában – nem volt mód.) A magasépítés egészét tekintve, az anyagköltség a közvetlen bérköltséghöz viszonyítva hazánkban 6,1-szeres, az Egyesült Királyságban és Franciaországban csak 1,2-szeres.

A költségstruktúrát jellemző fenti viszonyszámok jól tükrözik az építési anyagok, ill. termékek ára és az építőipari munkabérek közötti eltérő arányokat. Ez nyilvánvalóvá teszi, hogy a hazai magas termékárak és alacsony munkabérek mellett, az építéshelyi termelékenység növelésének az építési költségekre gyakorolt hatása viszonylag csekély, vagyis: hazai körülményeink között a magas anyagköltségek nem kompenzálhatók az építéshelyi termelékenység fokozásával.

### *Az építési időtartam és az építéshelyi termelékenység alakulása*

A vizsgált tőkés országokban a könnyűszerkezetes építés versenyképességére – árszínvonalának alakulására – jelentős hatással voltak az építéshelyi termelékenység fokozása és az építési idő lerövidítése terén elért eredmények. Iskolaépületekre vonatkozó adatok alapján megállapítható, hogy a könnyűszerkezetes építés fajlagos helyszíni munkaigénye az Egyesült Királyságban 8–12  $\text{m}^2$ , Franciaországban 6–7  $\text{m}^2$  volt, ugyanakkor a hazai könnyűszerkezetes iskoláknál 22–37  $\text{m}^2$  között változott a helyszíni munkaigény. A hazai adatokkal kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy azok kísérleti – és prototípus – jellegű épületek vizsgálatából származnak; ezeknél még nem érvényesült a begyakorlottság, a szakmai rutin és szervezési tapasztalatok kedvező hatása.

Figyelembe véve a hagyományos építési módra jellemző – iskolaépületeknél 25–35  $\text{m}^2$  között változó – magas fajlagos helyszíni munkaigényt, belátható, hogy a nyugat-európai országokban kialakult építőipari munkabérek mellett a könnyűszerkezetes építéssel elért termelékenységnövelés gazdasági hatása jelentős. Az Egyesült Királyságban például – 1974. évi adatok alapján számítva – a könnyűszerkezetes rendszerekkel – a hagyományos építéshez képest – elérhető kb. 15  $\text{m}^2$  helyszíni munkaigény csökkenésből származó közvetlen bérköltség-megtakarítás a fajlagos építési ár 20%-át is eléri. Azonos mértékű helyszíni munkaigény csökkenésből nálunk csak a fajlagos építési ár mintegy 2–3%-át kitevő közvetlen bérköltség-megtakarítás származik.

Határozott előnye a könnyűszerkezetes építési módnak az építés gyorsítása, a kivitelezési idő lerövidülése. Az Egyesült Királyságban szerzett tapasztalatok szerint, a könnyűszerkezetes iskolák kivitelezési ideje átlagosan 30%-kal rövidebb, mint a hagyományos iskolák átlagos kivitelezési időtartama. Az angol tapasztalatok szerint azok a cégek tudják a rövidebb kivitelezési időt biztosítani, amelyek kevesebb komponensszállítással kooperálnak és így kevesebb koordinációs problémával kell megküzdeniük.

A hazai könnyűszerkezetes épületek kivitelezési időtartama általában kedvezően alakult: az esetek többségében nem haladta meg a nyugat-európai országok kivitelezési

időszükségletét, ugyanakkor ezt az eredményt lényegesen magasabb munkáslétszámmal tudtuk csak elérni.

### *Az ipari háttér és egyéb feltételek*

A könnyűszerkezetes építésben alkalmazott anyagok és termékek (rendszerkomponensek) árszínvonalára jelentős hatást gyakorol az anyag- és szerkezetgyártó ipar technikai színvonala, a gyártási sorozatnagyság, a kapacitáskihasználás foka és időbeli egyenletessége, valamint a termelékenységi színvonal. E tényezők részletes vizsgálatára nem volt módunk, mert az ilyen jellegű adatokat a tőkés vállalatok általában üzleti titokként kezelik. Az angol szakértő cég jelentéséből és egyéb szakirodalmi forrásokból nyert információk alapján, *a sorozatnagyságot* illetően mindössze az alábbiakat állapíthatjuk meg:

- A könnyűszerkezeteket gyártó, ill. könnyűszerkezetes épületeket építő vállalatok kapacitása a vizsgált országokban nem túlzottan nagy. A nagyobb vállalatok évi kapacitása kb. 150–200 ezer m<sup>2</sup> épületnek, ill. 6–7 ezer tonna acélszerkezetnek felel meg. (A MEZŐGÉPTRÖSZT szolnoki üzemének kapacitása 6 ezer tonna.)
- A szóban forgó vállalatok létszáma, ezen belül különösen a munkáslétszám, viszonylag alacsony. Csak a legnagyobb vállalatok összlétszáma éri el a több száz főt (pl. Fillod: 780 fő, SNCI: 600 fő). Az NSZK-ban az acélszerkezet-építő vállalatok közül azokat, melyek 60 főnél többet foglalkoztatnak, már „nagy”-nak tekintik.
- Az árbevétellel jellemzett termelési volumenhez képest a vállalatok létszáma (különösen a munkáslétszám) igen alacsony. A francia SNCI például 265 munkást foglalkoztat és évi 160 millió frank (kb. 1,75 milliárd Ft) árbevételt ér el; az egy munkásra jutó árbevétele 603 770 frank, ami kb. 6 millió Ft-nak felel meg. Az igen magas egy főre jutó árbevétel a jól gépesített és szervezett üzemnek és a széles körű kooperációnak köszönhető. (Az SNCI csak a tartószerkezeteket állítja elő és az épületek helyszíni szerelését végzi, a térelhatároló szerkezeteket kooperáló partnere szállítja.)

A kapacitáskihasználással kapcsolatos angliai felmérések eredményei arra utalnak, hogy kb. 55% körül van a kapacitás kihasználásának az a legalacsonyabb mértéke, amely a tőkés szerkezetgyártó cégek számára gazdaságilag még elviselhető. Gazdasági pangás, ill. a beruházási javak iránti kereslet nagymértvű csökkenése esetén, a könnyűszerkezetes építés piaci részesedése általában visszaesik és ekkor lecsökken a könnyűszerkezetet gyártó üzemek kapacitáskihasználása is. Úgy tűnik, hogy tőkeerős (acél vagy alumínium) ipari háttérrel rendelkező könnyűszerkezetes vállalkozás hosszabb perióduson keresztül is képes elviselni a dekonjunktúrát, míg az ilyen háttérrel nem rendelkező cégek az elhúzódó válság idején általában tönkremennek vagy beolvadnak más cégekbe.

A nyugat-európai könnyűszerkezetes anyag- és szerkezetgyártó ipar termelékenységi színvonalának alakulásáról közvetlen adatok nem voltak beszerezhetők. A termelé-



kenység magas színvonalára csak különböző közvetett adatok utalnak, így pl. a magas munkabérhez képest is aránylag magas termelési volumen.

A könnyűszerkezetes építési mód elterjedését az egyes országokban – a már említetteken kívül – különféle egyéb szempontok és helyi adottságok is befolyásolják. Ezek közül említést érdemel, hogy:

- a könnyűszerkezetes építésben alkalmazott anyagok – kisebb tömegük következtében – magas színvonalú szállítás-szervezés esetén, kisebb szállítási kapacitást igényelnek, mint a hagyományos építőanyagok, ill. az előregyártott betonelemek. Ezzel összefüggésben csökkennek az építést terhelő szállítási költségek és az adott gazdasági körzet szállítási hálózatának terhelése is csökken;
- a könnyűszerkezetes építési mód fejlett szervezési formákat és magas szervezettségi színvonalat igényel. Azokban az országokban, ahol a széles körű kooperáció feltételei az iparban kedvezőek, vagyis ahol az ipari kapcsolatokra a rugalmasság és a szerződési fegyelem jellemző, a könnyűszerkezetes építés bevezetése gördülékenyebben valósulhat meg;
- a könnyűszerkezetes építés – különösen a viszonylag kis felvevő piaccal rendelkező országok esetében – a gazdaságos gyártási sorozatnagyság biztosítása érdekében általában exportlehetőségeket is igényel. Ez az építésmód jellegénél fogva alkalmasabb arra, hogy az építésben is érvényre juttassa a nemzetközi munkamegosztást, vagyis elősegítse a rendszerkomponensek és a komplett épületek exportját és importját;
- *a helyi adottságoktól függően* – a különféle anyagbázisú könnyűszerkezetes rendszerek közül – az egyes országokban más-más rendszerek meghonosodása előnyös. A fában gazdag észak-európai országokban például a könnyűszerkezetes építés nagy hányadát a fabázisú rendszerek képviselik. Megjegyzendő, hogy az újabb fafeldolgozási technológiák lehetőséget teremtenek egyes gyengébb minőségű faanyagok épületszerkezetekben való felhasználására is, és ezáltal a fabázisú rendszerek még a túlevélű fákban szegény országokban is előnyösen alkalmazhatók.

### *Összefoglalás*

A könnyűszerkezetes építés hazai árszínvonalára ható tényezők vizsgálata alapján levonható legfontosabb következtetés, hogy az árszínvonalra alapvetően olyan tényezők (a termékek és a munkabérek) hatnak, amelyeket az építőipari ágazat irányítása saját hatáskörében érdemlegesen nem képes befolyásolni. Ugyanakkor – a közép- és hosszútávú fejlesztési elképzelések szerint – az építőiparral szemben tartósan jelentkező igények az építőipari kapacitás gyors és nagymérvű bővítését kívánják. Az építőipar teljesítőképességének megfelelő mértékű és ütemű növelése azonban nem látszik megoldhatónak kizárólag a szilikátbázisú építés iparosításával. Bizonyos területeken – és bizonyos mértékben – elkerülhetetlennek látszik más iparágak fokozottabb bevonása az építési folyamatba. Ezt a könnyűszerkezetes építési mód lehetővé is teszi, de ez népgazdasági szintű, központi mérlegelést kívánó konzekvenciákkal jár.

## VITA A MAGYAR AUTÓIPAR FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEIRŐL

Az MTA Ipargazdasági Bizottsága 1978. nov. 30-án megvitatta az MTA Közgazdasági Intézetének „A magyar autóipar integrációs jellegű műszaki-gazdasági együttműködésének lehetőségei a KGST-országokkal” c. kutatási beszámolóját. A vitát Nyers Rezső, az Intézet igazgatója vezette be, a két opponens Gácsi Miklós, KGM miniszterhelyettes és Csernok Attila, az MNB elnökhelyettese volt.

A megvitatott tanulmányt az IKARUS Karosszéria- és Járműgyár megbízása alapján az MTA Közgazdaságtudományi Intézete által szervezett kollektíva – Hegedűs Miklós vezetésével Bauer Tamás, Dezsériné Major Mária, Fazekas László, Michelberger Pál, Oliser László, Ratskó István és Soós K. Attila – készítette. A kutatás fő célkitűzése az volt, hogy megvizsgálja a hazai autóipar eddigi fejlődési tendenciáit, továbbá a világ autóiparában várható műszaki, technológiai, piaci változásokat, s elképzeléseket dolgozzon ki a magyar járműgyártás kívánatos fejlesztési irányára, a KGST és más országokkal kiépíthető kooperációs kapcsolatokra.

Az eddigi fejlesztéseket és az ágazat eddigi fejlődését a tanulmány szerzői a kitűzött célokhoz, a gépipar egészéhez, a KGST-ben kialakult gyártási színvonalhoz és piaci igényekhez mérve pozitívan értékelik. Ugy vélik azonban, hogy ha a fejlett tőkés országokban kiépült és működő autóipar műszaki, gazdasági, piaci és szervezeti színvonalát és az ebben a közegben való gazdaságos helytállást tekintjük mércének, a megítélés sokkal kedvezőtlenebb képet ad.

A tanulmány részletesen tárgyalja az eddigi fejlesztési irányok továbbfolytatása esetén szükségszerűen jelentkező ágazati és népgazdasági problémákat. A szerzők véleménye szerint az eddigi fejlesztési irányok jövőbeni érvényesítése esetén járműiparunk nem tudja teljesíteni a népgazdaság fejlesztésében előtérbe került minőségi követelményeket, nem képes megoldani a hazai autóipar, az autóbuszgyártás jelenlegi műszaki-piaci problémáit. Az egyes részterületekre irányuló kisebb-nagyobb változások csak részleges, átmeneti eredményeket hozhatnak, mert nem oldják fel autóiparunk szerkezeti ellentmondásait, alapvetően nem számolják fel műszaki hátrányunkat, a hazai termelőknek és forgalmazóknak nem biztosítanak olyan adekvát mozgási lehetőségeket, amilyenekkel a világpiacon működő, más hasonló vállalkozások rendelkeznek.

A tanulmányban körvonalazott jövőbeli fejlesztési elképzelések leglényegesebb elemei az alábbiak:

- Az autóbuszgyártás volumenének szerényebb növelése mellett a fő- és részegységgyártás szelektív, magában is megálló, versenyképes fejlesztése kívánatos. Valószínű, hogy a szocialista piacokon az önmagában is konvertibilis fő- és részegységgyártás termékei hiánycikk voltuknál fogva könnyen elhelyezhetők lesznek.
- Lazítani kívánatos – a hátsó futóműhöz hasonlóan – azokat a közvetlen, naturális kapcsolatokat és meghatározottságokat, amelyek a késztermékgyártás és a háttérpar között jelenleg kialakultak.

– Műszakilag magas színvonalú, gazdaságos hazai háttérpar és a KGST együttműködés, a tőkés termelési kooperációk erőteljes szélesítése alapján az autóbuszgyártás kibocsátási struktúrája a jelenleginél diverzifikáltabb kell, hogy legyen; a termékválaszték szélesebb piaci igényeket elégítsen ki.

– A gazdasági hatékonyság emelésében a kész autóbusz sorozatnagyságának növelése mellett – amely az eddigiekben a vállalati jövedelmezőség és a népgazdasági hatékonyság legfőbb tényezője volt – a hangsúlyt egyfelől a hazai iparban kifejlesztendő fő- és részegységek magas műszaki színvonalára és a technikailag, gazdaságilag indokolt sorozatnagyságra, másfelől a különböző igényekkel fellépő piacok szükségleteivel összhangban lévő késztermék-kínálat megteremtésére, a késztermék műszaki paramétereinek, szolgáltatásainak emelésével alátámasztott ár- és értéknövelésre kell tenni.

– A műszaki fejlesztés, a termelés és az értékesítés szorosan összefüggő rendszerből, az eddigi gyakorlattól eltérően, nem a termelésnek kell alárendelni a műszaki fejlesztés és az értékesítés szempontjait, hanem megfordítva: az elkövetkező 10–12 évben egy olyan, egyre határozottabban érvényesítendő fejlesztési stratégiára van szükség, amelynek középpontjában az értékesítés, a nemzetközi piaci szükségletek és a hosszabb távon a termelési és gazdasági feltételeket is megszabó műszaki fejlesztés követelményei állnak.

– A konstrukció, a technika és a technológia megválasztásánál a gyártás követelményeivel azonos nyomatékkkal kell szerepeltetni az üzemeltetés, a felhasználás igényeit, szempontjait.

– A tanulmányban vázolt fejlesztési alternatíva arra a feltételezésre épít, hogy néhány főegységnél – a hátsó futóműhöz hasonlóan (pl. szervó-kormány, sebességváltó, motor, kisebb részegységek stb.) – olyan arányú és színvonalú előrehaladást érhetünk el, amely a KGST-ben és a tőkés országokban egyaránt értékesíthető áralapokat hoz létre, megteremtve azáltal egyfelől középtávon az egyes főegységgyártás nemzetközi termelési és piaci kapcsolatait, másfelől hosszabb perspektívában a hazai autóbuszgyártás nemzetközi ipari háttérét és a nagyobb arányú nem szocialista export lehetőségét.

– Az eddigi fejlesztési koncepcióktól eltérően a fejlesztési javaslatban nem szerepelnek autóbusz-darabszámra vonatkozó „előirányzatok”. A tanulmány szerzői nem a különböző megközelítések, lehetőségek alapján kialakított darabszámhoz kívánják „hozzárendelni” a háttérpar fejlesztését. Megítélésük szerint az önmagában is konvertibilis háttérpar, a nemzetközi együttműködés és kooperáció lehetősége, a várható piaci igények stb. alapján a hosszabb és a rövidebb, a népgazdasági és a vállalati, a műszaki és a gazdasági hatásokat együttesen mérlegelve lehet majd dönteni az egyes időszakokra leginkább célszerű autóbusz-darabszámokról.

– Összefüggésben az autóbuszgyártásban kialakult merev, közvetlen természetes kapcsolatok lazításának igényével, a szerzők elképzelése szerint az óriási termelőegységekre alapozott, koncentrált jelleg alapvető megtartása mellett – a rugalmasabb alkalmazkodás, a diverzifikáltabb igények kielégítése, a monopolista pozíciókból eredő magatartások ellensúlyozása érdekében – a közép- és kisvállalatok a magyar autóiparban a jelenleginél nagyobb szerepet kell, hogy kapjanak. Ez segíteni fogja az autóiparnak az egész iparba történő szerves beépülését és más ágazatokhoz való kötődését is.

– Elképzeléseik szerint erőteljesebben kellene szorgalmazni a fejlett tőkés ko-

operációban megvalósuló, idegen alvázakra történő karosszálást. Ez a közvetlen export mellett hidat képezne a magyar autóbuszgyártás és néhány, jelentősebb tőkés autóiipari vállalat között; az így alakuló és rendszeressé váló kapcsolatok a harmadik piacon történő közös fellépés esélyeit is javíthatnák, másfelől az IKARUS közvetlenül érzékelhetné a tőkés piac igényeinek változásait, megismerkedhetne a kisebb-nagyobb technikai újításokkal, és folyamatosan bővülő kapacitásait leköthetné anélkül, hogy élezné a hazai háttérpar – elsősorban a padlívázgyártás – szűk, nem kielégítő választékú és színvonalú termeléséből adódó feszültségeket.

Az opponensi vélemények, valamint a további észrevételek egyetértettek abban, hogy a kutatás nagyon fontos, az egész gépipar számára meghatározó jelentőségű terület vizsgálatára vállalkozott. A kutatás időszerűségét aláhúzza, hogy különböző párt és állami szinteken most van folyamatban a gépipar és a hazai járműgyártás jövőbeni fejlesztési irányainak kialakítása. A kutatási beszámoló értékes segítséget, hasznos háttéranyagot nyújt a közúti járműgyártás hosszú távú fejlesztési koncepciójának kidolgozásához.

A kutatás fontossága, időszerűsége kapcsán a véleményezők hangsúlyozták, hogy a magyar gazdaság fejlődésének – a gazdaság egészének műszaki fejlődésére gyakorolt tovagyrúzó hatása, az exportban, a beruházásokban és a nemzeti jövedelem növelésében betöltött szerepe alapján – a következő évtizedben is egyik lényeges, meghatározó kérdése lesz a gépipar várható helyzete. A kérdés az alapvetően megváltozott világgazdasági környezetben a korábbi időszakoknál élesebben vetődik fel. Az autóiipar nemcsak a gépipar fejlődésében játszik meghatározó szerepet. Az ebből „kisugárzó tevékenység” a gazdaság legkülönbözőbb ágait (kohászat, petrolkémia, gumiiipar, elektronika stb.) tartja mozgásban.

A vitában egyértelműen nagyra értékelték a tanulmány komplex szemléletét. E komplex szemlélet alapján a szerzők helyesen mutatnak rá a magyar autóiipar és az egész gépipar kapcsolatára, arra, hogy az autóiipar területén kimutatható tendenciák, ellentmondások nem sajátosan autóiipari jelenségek, hanem szélesebb, az ipar egészével összefüggő problémákról van szó, másfelől, hogy az autóiipar fejlesztését és a műszaki, termelési, piaci stb. szempontokat egységben kell kezelni és megítélni.

Kiemelték, hogy a tanulmány a hosszabb távú lehetséges fejlesztési elképzelések kapcsán nemcsak az elérendő célokat, a fejlesztés területeit és arányait vázolja, hanem a megvalósítás mikéntjét, hogyanját is megkísérli bemutatni. Noha a fejlesztés eszközrendszerének kidolgozása meglehetősen elnagyolt és általános, nyilvánvaló, hogy az autóiipar területén érvényesítendő irányítási – érdekeltségi – szabályozási rendszer lényegét tekintve nem lehet minőségileg más, mint az iparban és a gazdaság egészében működő rendszer. A fejlesztési célok – a gyorsabb műszaki fejlesztés, a rugalmasabb termelési és piaci kapcsolatok, az erőteljesebb nemzetközi munkamegosztás kibontakoztatása, a felhasználók, az üzemeltetők szempontjainak fokozottabb figyelembevétele stb. – realizálása az autóiiparban nagymértékben attól is függ, hogy az ipar egészében milyen feltételeket teremtünk a minőségi követelmények érvényesítésére.

Az összefoglaló anyag autóiipari szempontból, de általánosabb iparpolitikai összefüggésben részletesen foglalkozik a késztermék- és részegységgyártás gazdaságosságával és eltérő piaci pozícióival, a bázisszemlélettel, a specializáció és diverzifikáció kérdéseivel, a termelés mennyiségi oldalához kapcsolódó vállalati érdekekkel.

A hozzászólók kiemelték a késztermégyártás és a háttérpar problematikájának kitüntetett szerepét jövőbeni iparpolitikai gyakorlatunkban. Növekvő feszültség tapasztalható az „előrefutott” késztermégyártás és a mind mennyiségileg, mind minőségileg alacsony szinten lévő alkatrészyártás között. Önmagában is versenyképes fő- és részegységgyártás nélkül nem képzelhető el a késztermégyártás további fokozása, sőt ilyen jellegű exportunk mind sebezhetőbbé válik. A késztermégyártás gazdaságosságával kapcsolatban elhangzott olyan vélemény is, hogy a késztermékekkel sok esetben olyan termékek exportját valósíthatjuk meg, amelyek önmagukban – alacsony műszaki és temelési színvonal, gyenge minőség, magas gyártási költség – egyébként nem kerülhetnének exportra. Ez a körülmény más vonatkozásban viszont rontja a késztermékek elhelyezhetőségét, gazdaságosságát. A háttérpar gazdaságos fejlesztése nem képzelhető el csak a belső, hazai iparra alapozva. Különös jelentőségűvé válik tehát itt is a nemzetközi munkamegosztás kiszélesítése, a gyártási kooperációk arányának növelése mind a KGST, mind a tőkés országok vonatkozásában.

A vita résztvevői felvetették, hogy a tanulmány nem kezeli kellő súllyal a fejlesztés anyagi és külpiaci feltételeit. A fejlesztési koncepcióban leírtak olyan minőségi fejlesztést feltételeznek, amelyekhez a beruházási lehetőségek nehezen biztosíthatók. A fejlett tőkés kooperációk és együttműködések kiszélesítése nem csupán elhatárolás kérdése, hanem a külföldi gyártók készségén is múlik. Komolyan kell számolni például azzal, hogy a KGST országokban – különböző tényezők hatására – éppen az alkatrészyártásban bontakozik ki nehezen az együttműködés és úgy tűnik, gyors változtatásra a jövőben sem mindig kedvezőek a feltételek.

Többen szóvá tették, hogy a fejlesztési koncepcióban szereplő fontosabb elemek ugyan reálisak és célszerűek, a jelenlegi gazdálkodási gyakorlatunk azonban gyakran ezek ellenében hat. A gyorsabb műszaki fejlesztéshez, a gyártmányválaszték bővítéséhez, a felhasználói igények jobb kielégítéséhez napjainkban a vállalatok nem mindig rendelkeznek a szükséges eszközökkel. A minőségi fejlesztés fokozott eszközigénye és az utóbbi években szűkülő vállalati fejlesztési lehetőségek valóságos ellentmondásokat takarnak, amelyek megoldása csak az erőforrások koncentrálásával lehetséges.

A vitában felszólalók véleménye szerint a tanulmánynak a gazdasági mechanizmusról szóló része árnyaltabb megfogalmazást, konkrétabb kifejtést, több változatú gondolkodást igényelne. Vannak olyan területek, amelyeken a leírtnál nagyobb döntéseink szabadságfoka: ilyenek például, hogy normatív szabályozást kell bevezetni, rugalmasabb intézményi rendszere, kevesebb adminisztratív beavatkozásra, rugalmasabb és üzletibb gondolkodású hitelpolitikára, „piacibb” szemléletű ágazati irányításra lenne szükség.

Olyan észrevétel is elhangzott, hogy a KGST és tőkés piaci egyidejű jelenlét realitása meglehetősen bizonytalan. Bár hosszabb távon a KGST és a fejlett tőkés országok műszaki színvonala, szükségleti struktúrája valószínűleg közelít egymáshoz, ennek ellenére a két piac jelentősen különböző preferenciákat érvényesít majd. Ebből adódóan a kétféle piaci követelmény egyidejű teljesítése nem kockázatmentes és a gazdaságosság, a hatékonyság alakulását közvetlenül érinti.

A Bizottság a tanulmányt abból a szempontból is értékelte, hogy megállapításai, a felhasznált kutatási módszerek stb. tudományos alapokon nyugszanak-e, a tanulmány hozzájárult-e tudományos ismereteink gazdagításához. Az értékelés egészében

ebből az aspektusból is pozitív volt. Ugyanakkor azt is felvetették, hogy a tanulmány nem támaszkodik eléggé az utóbbi években született közgazdasági, ipargazdasági kutatási eredményekre; például a specializációval, koncentrációval és vállalati szervezettel kapcsolatos újabb vizsgálatokra, a struktúrafejlesztési döntésekhez kialakított kritériumrendszere. A magyar autóipar vizsgálata jó lehetőséget adott volna annak elemzésére, hogy a struktúrapolitikához kialakított követelményrendszer hogyan alkalmazható e területen, hogyan hasznosítható a gazdasági döntések megalapozásához. Bő lehetőség adódott volna a hosszabb távú követelményrendszer és a gazdaságossági, hatékonysági mutatók egybehangzásának és ellentmondásaink bemutatására. A tanulmány több helyen érinti, de jelentőségének megfelelően nem foglalkozik az egyes fejlesztési elképzelések bizonytalansági faktoraival, a kockázat gazdasági kihatásainak mérlegelésével.

A vita összegezéséként Osztrovski György, a Bizottság elnöke megállapította, hogy számos megoldatlan probléma, vitatható megállapítások, egyes feltételek nem kellő számbavétele ellenére, az elvégzett tudományos elemzés értékes munka és hasznos segítséget ad a hosszabb távú fejlesztési koncepciók most folyó kialakításához.<sup>1</sup>

## MŰHELYVITA AZ IPARI SZERVEZET KÉRDÉSEIRŐL

Az OTTKT iparpolitikai kutatások Koordináló Tanácsa 1978. november 14.- és 15.-én az „Iparirányítás és vállalati struktúra” kutatásokról műhelyvitát rendezett. Műhelyvita kifejezéssel e koordinációs tevékenység keretében az olyan tanácskozásokat jelöljük meg, amelyen a kutatók beszámolnak kutatásuk eddigi eredményeiről, problémáiról és további terveiről, a tanácskozás többi résztvevője pedig – zömmel maguk is kutatók vagy a kutatások eredményeinek jövőbeli felhasználói – észrevételeikkel segítik a kutatások folytatását, eredményeik értékelését, további programjuk alakítását.

A kétnapos műhelyvita 20 előre kiküldött előadást tárgyalta meg, kutatók és más, a gyakorlatban dolgozó szakértők részvételével. 3–3 előadást az Ipargazdaságtani Kutatócsoporttól (szerzők: Bagó Eszter, Román Zoltán, Ványai Péterné), és a Pénzügyminisztériumtól (Kevevári Béla, Gálík László, Giday András), 2–2 előadást az ÉGSZI-től (Horváth Árpád, Janka György), a Konjunktúra- és Piackutató Intézettől (Hamar Judit, Schweitzer Iván), az MKKE Üzemszervezési tanszékétől (Antal Iván, Nemény Vilmos), a NIM IGÜSZI-től (Deák János és Schuster Endre), 1–1 előadást az Élelmiszeripari Gazdaságkutató Intézettől (Zecher László és Schleicher Iván), a Gazdaságkutató Intézettől (Inzelt Annamária), az Ipari Formatervezési Tanácstól (Dedinszky Henrik), a Pénzügykutatási Intézettől (Antal László, Lengyel László és Voszka Éva), a Szociológiai Kutató Intézettől (ifj. Gyenes Antal és Rozgonyi Tamás) és dr. Varga Györgytől, a Gazdaság c. folyóirat főszerkesztőjétől. A tanácskozást Román Zoltán, a Koordináló Tanács elnöke vezette.

<sup>1</sup> Az Ipargazdasági Bizottság üléséről készített emlékeztető alapján.

Az előadások megtárgyalását követő általános vitában kialakult értékelés szerint a tanácskozás jól szolgálta a kutatók és a felhasználók kölcsönös tájékoztatását, a kutatóknak gondolatokat adott munkájuk folytatásához, alapot nyújtott néhány általános következtetés leszűréséhez, valamint a további programok alakításához.

A vita résztvevői egyetértettek abban, hogy a gazdaságirányítási rendszer három eleme, a tervezés, a szabályozás és a szervezet kölcsönösen összefügg egymással; a tervezés és a szabályozás befolyásolja a szervezetek működését, de a szervezet is visszahat a tervek kitűzésére, a szabályozás folyamatára, a gazdaságirányítási rendszer egészének működésére. Nyomós érvek szólnak a *szervezet stabilitása* mellett, ugyanakkor *megmerevedése* kedvezőtlen hatású lehet; ezért vizsgálendő, hogy az adott szervezet összhangban van-e a gazdaságirányítás rendszerével, a mindenkori gazdaság-, illetve iparpolitikai célokkal.

Vállalati szervezetünk meglehetősen merev, változása pedig egyoldalúan a további koncentráció irányába halad. Egybehangzó vélemény volt, hogy az ipar előtt álló feladatok, a gyors strukturális alkalmazkodás, a differenciált fejlődés, esetenként a visszafejlesztés igénye számos gyártási ágban kérdéssé teszi, hogy célszerű-e a jelenlegi magasfokú koncentráció fenntartása, sőt esetenkénti fokozása. Az Ipargazdaságtani Kutatócsoport vizsgálatai szerint a) a magas *vállalati* koncentráció elsősorban annak eredménye, hogy a soktelepes vállalatok dominálnak; b) az ipartelepek mérete nem létszámukat, hanem *termelésük* nagyságát nézve nemzetközi összehasonlításban nem mutatkozik kiemelkedőnek.<sup>2</sup>

Egyetértés volt abban, hogy mindenekelőtt a *szemléletet* kell megváltoztatni. Tudatosítani kell, hogy a nagy és kis egységeknek egyaránt vannak előnyeik és hátrányaik és a szervezetet érintő döntésekben *mindezeket* megfelelően *mérlegelni kell*. A vállalat és üzemméretek mellett a *specializáció* kérdése nagyobb figyelmet kell fordítani. A további vállalati összevonási javaslatokat erősebb racionális szűrésnek kell alávetni; az összevonások nem képezik a kooperációs, munkaerő és szanalási problémák megoldásának általánosan követendő, ésszerű útját.

Többen hangsúlyozták a szervezeti problémák gyártási ágak szerint differenciált vizsgálatának és kezelésének szükségességét, az uniformizált kampányok veszélyességét. A nagy egységek számos esetben komoly előnyökkel járnak és minthogy iparunkban ma ezek vannak többségben, lényeges – közvetlen – feladat a nagy egységek előnyeinek tudatosabb kihasználása. Hátrányait pedig az irányítás, a vállalaton belüli mechanizmus megfelelő módszereivel ellensúlyozni kell, arra törekedve, hogy az áru- és pénzviszonyok, valamint a piaci hatások a soktelepes nagyvállalatokon belül jobban érvényesüljenek.

A tanácskozás résztvevőinek véleménye szerint – a feldolgozóipar számos ágában – minden valószínűség szerint több önálló kis- és középvállalatra lenne szükség, természetesen olyan erősen specializált és korszerűen felszerelt vállalatokra, amelyek kis méreteik mellett is hatékony, versenyképes termelést képesek nyújtani. Vita folyt arról, hogy mi ennek a racionális útja. Felvetődött, hogy a bankszervezet útján kellene új kis- és középvállalatokat létesíteni. Ezzel kapcsolatban – támogató nézetek mellett – több agyál is felmerült, többek között az, hogy honnan biztosítható ezekhez munkaerő és

<sup>2</sup>Lásd Román Zoltán cikkét az Ipargazdasági Szemle 1978. 3. számában.

nem teszi-e ez még bonyolultabbá az ipar ágazati-felügyeleti irányításának mai rendszerét. Másik kézenfekvő útnak kínálkozik (az Ipargazdaságtani Kutatócsoport kutatói elsősorban ezt látják vizsgálándónak) *ma is meglévő kis- és középmeretű ipartelepek önálló vállalattá alakítása*. Egyidejűleg e kis egységeket nagyobb teljesítmény-követelmények elé kellene állítani. Ha nem felelnek meg az erőpróbának, könnyebb megszüntetésük és ezzel csökkenthető a munkaerő és a munkahelyek száma közötti aránytalanságból fakadó feszültség.

A vita alapján leszűrhető volt, hogy a további kutatásoknak elsősorban a következő irányokba célszerű haladni:

– Ágazati elemzések – nemzetközi összehasonlításokkal, a termelés, a kutatás-fejlesztés, a piac és az értékesítés összefüggéseit is figyelembe véve – a jelenlegi vállalati struktúra fő jellemzőiről, funkcionálásáról, jobb működtetésének, illetőleg célszerű változtatásának alternatíváiról. Ezek az elemzések alapot nyújthatnak ahhoz is, hogy az ágazatfejlesztési koncepciókhoz a szervezet alakítására vonatkozó konzekvenciákat is hozzáillesszék.

– Célszerű a kutatásokat erősíteni, multidiszciplináris jelleggel és a más főirányokban folyó kutatásokkal összekapcsolva a nagyvállalatok és egységeik gazdálkodásának, irányításának és vezetésének témakörében. E kutatások vizsgálják, hogy hogyan tehető hatékonyabbá ezeknek az egységeknek a tevékenysége, hogyan illeszthetők be jobban gazdaság- és iparpirányításunk rendszerébe, iparpolitikai céljaink szolgálatába.

– Fontos kutatási terület a szervezeti változások és módosítások útjainak vizsgálata, különös tekintettel arra, hogy milyen módon lehet a kis- és középvállalatok szerepét, önállóságát és számát növelni, megfelelő ellenőrzés és irányítás mellett, nagyobb átmeneti nehézségek nélkül.

A műhelyvita alapján az is leszűrhető volt, hogy az iparpolitika és a szervezeti rendszer összefüggéseivel kapcsolatos átfogóbb kutatásokat célszerű folytatni. A vállalati szervezeti rendszeren belül az ipari infrastruktúra önálló kutatást érdemel. Az állami vonalon ezirányban folyó munkát és a további kutatási programot célszerű jobban összehangolni, s az érintett intézetek között nemcsak a kutatási eredmények cseréje, hanem a folyamatos munka során is határozottabb együttműködés kívánatos.

## KONFERENCIA A RACIONALIZÁLÁS KÉRDÉSEIRŐL AZ NSZK-BAN

1978. november 23–24.-én rendezte meg az Aachenben, a Műszaki Főiskola mellett működő Racionalizálási Kutatóintézet (Forschungsinstitut für Rationalisierung an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule, Aachen) 2 napos szakmai kollokviumát „a racionalizálás aktuális kérdései, különös tekintettel a gazdaságosságra és a munka humanizálására” témában. A jónévű intézet öt éves szünet után rendezett újra konferenciát e témában. A konferencia előadásai s az ezen résztvevő szakemberekkel történt beszélgetések bepillantást engedtek mind az NSZK-ban legaktuálisabbnak tekintett vezetési-szervezési feladatokba, mind abba az útkeresésbe, amellyel a tőkés ország jelenlegi gazdasági viszonyai között javítani kívánják a hatékonyságot.



Maga az intézet három fő területen végez nagyszámú, empirikus felmérésen alapuló kutatást, dolgoz ki módszertanokat és segíti — tanácsadás formájában — ezek alkalmazását. E tevékenységi területek:

- szervezet-(szervezés-) elemzés és tervezés; gazdaságos szervezeti és szervezési struktúrák, áruelosztási, tárolási rendszerek, számítógép—ember dialógusra épített elemzési és tervezési módszerek kialakítása;
- munkahelyszervezés és létszámtervezés; új üzemek és korszerűsítések tervezése, ágazatonkénti munkarendszerek kialakítása, a létszám mennyiségi és minőségi tervezése;
- termelés-tervezés és -irányítás; a munkaadagolási-kapacitásterhelési eljárások fejlesztése, az üzemi adatbázis (információbázis, adatbank) fejlesztése.

A konferencián elhangzott 16 előadásból kirajzolódtak a legtöbb előadót és hozzászólót foglalkoztató racionalizálási csomópontok: a létszámszükséglet meghatározása a közvetve termelő és az alkalmazotti szférában; a korszerű technika (elsősorban a számjegyzéklésű termelőberendezések) beruházásának és gazdaságos felhasználásának feltételei; anyagmozgatási, tárolási rendszereknek és általában a beruházásoknak szabatosabb, számítógépre orientált tervezése; a számítógépes termelés-irányítás gazdaságos módszereinek vizsgálata.

Számunkra azok a megfontolások és kutatások érdekesek elsősorban, amelyek az ipar korszerűsödésével, az új, költséges technika hatékony alkalmazásával összefüggő szervezési- és létszámproblémákat taglalják. E kutatások figyelemreméltó és jól hasznosítható szempontokat adnak annak ellenére, hogy az NSZK-ban a racionalizálásnak (a hatékonyság elsősorban beruházások nélküli javításának) indítéka gyökeresen különbözik a hazaitól. Törekvésük a gazdasági visszaesés miatti kapacitás-kihasználatlanság következményeinek csökkentése, káros hatásainak lehető ellensúlyozása, a vállalati rentabilitás fenntartása érdekében. Elsőrendű céljaik: a) a létszám lehető csökkentése, különösen a közvetve termelő és alkalmazotti munkakörök eddig kellően figyelembe nem vett területén; b) a termelési költségek erőteljes csökkentése a leghatékonyabb gépi beruházásokkal és ezek hasznosításának minél jobb megalapozásával.

A racionalizálás e két fő oldala annyiban is összefonódik, hogy míg egyik oldalon keresik a bérmegettarítási, létszámleépítési lehetőségeket, a másik oldalon a szakszervezetek nyomására kényszerűen megtartott munkaerőnek a leghatékonyabb technikai üzemeltetésére irányítását tartják alapvető fontosságúnak.

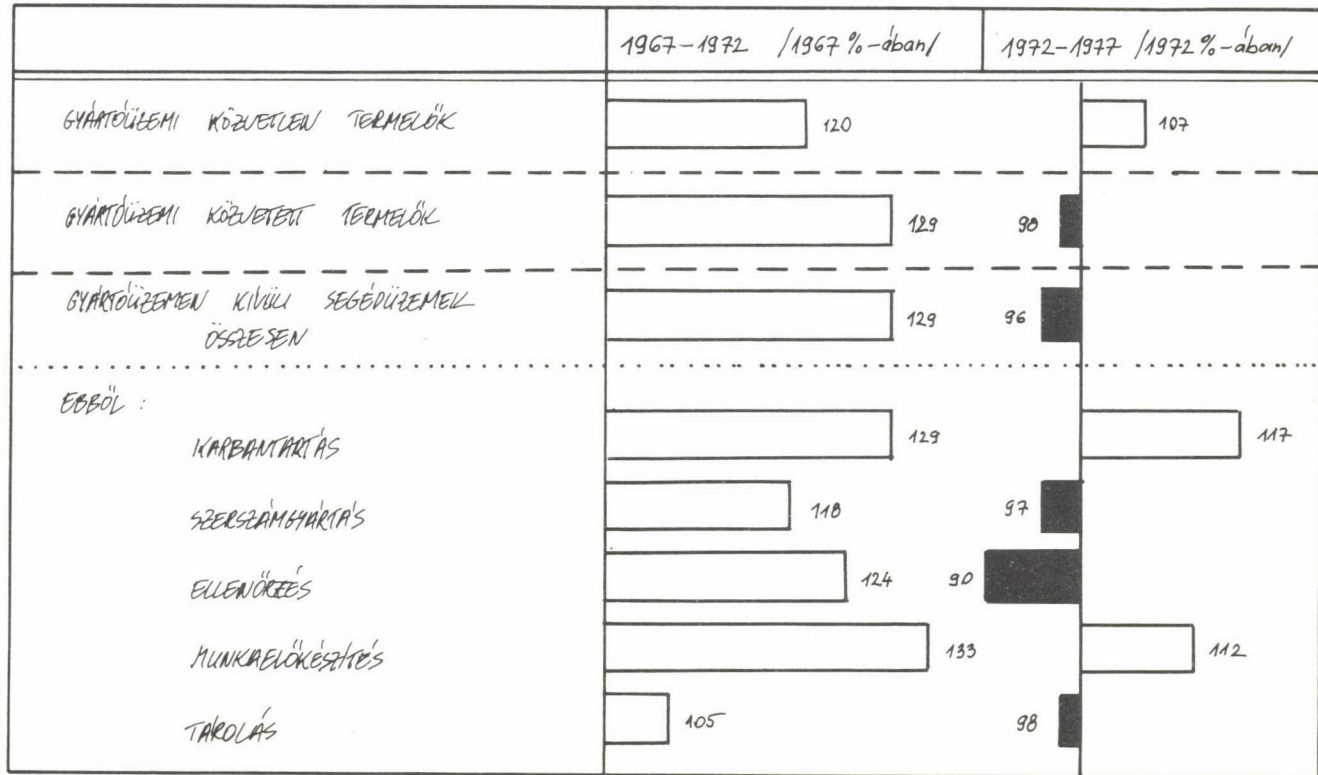
Bernhard-Philipsen és Maluche egymáshoz kapcsolódó előadásaikban a termelés közvetett létszámigényével foglalkoztak. Rámutattak, hogy a kapacitás-kihasználás változásával a termelés különböző szféráiban egymástól eltérően alakul a kapacitás (létszám) szükséglet. Amíg a mindenkor szükséges közvetlen termelő létszám a munkanormák és a termelési program alapján elég nagy pontossággal meghatározható, addig a közvetett területeken más a helyzet. Az 1. sz. ábra összesített adatokat mutat be, egy autóalkatrészgyár öt üzemének létszám-alakulásáról 10 éves időszakra. A számokból látható, hogy az első ötéves időszakban a közvetlen termelő létszámnál jobban, de különböző mértékben növekedett mind a gyártó üzemben belüli közvetett termelők, mind a gyártást kiszolgáló egyéb üzemek létszáma, többé-kevésbé spontán módon.

Ezt követően erőfeszítéseket tettek a közvetett termelő területen a szakmai sajátosságoknak megfelelő kapacitás-összefüggések pontosabb meghatározására, s a létszám

1. sz. ÁBRA

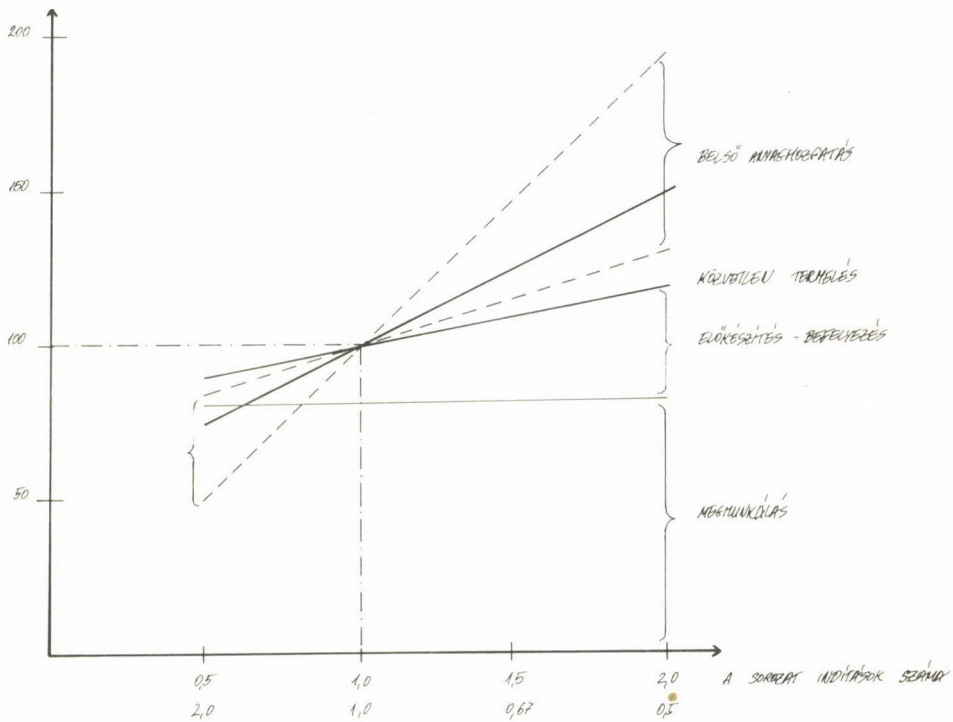
AZ ALAP- ÉS A FELTÉTELI FOLYAMATOK LÉTSZÁMAVÁLAKULÁSA  
EGY AUTÓALKATRÉSZ GYÁRBAN

74



2. 9. 1967

A KÖZVETLEN TERMELŐ ÉS AZ ÁTVÁLTÓGATÓ  
 LÉTSZÁM ALAKULÁSA - VEHETŐSÉGI TERMELESI VOLUMEN  
 VÁLTOZÓ SZORZATVÁLTSÁGI ELŐRÚGÁSAI



eszerint történő beállítására. Ennek eredményeként, mint az ábra jobb oldali részén látható, egyrészt megszűnt a közvetlen létszámot mindenütt meghaladó növekedés, másrészt méginkább kitűnt a termelés és feltételi folyamatai kapacitásszükséglet-változásának nem lineáris kapcsolata. A konkrét összefüggést példázza a 2. sz. ábra, amely a közvetlen termelés és az anyagmozgatás kapacitásszükségletének alakulását mutatja be, egyes üzemgazdasági jellemzők változásának függvényében.

A közvetlen-közvetett létszám összefüggései vizsgálatának az adott lökést az NSZK-ban, hogy a vállalatok a megrendelések csökkenésével arányosan csökkentik a közvetlen termelő létszámot, miközben a segéd- és kiszolgáló folyamatok létszáma változatlan maradt, azaz a visszafejlesztés hatékonyságát csökkentette. Nálunk munkaerő-kapacitás vonatkozásában más a helyzet. A közvetett létszámszükséglet realisabb alapokra helyezésének elsődleges célja a közvetlen termelésbe állítható további munkaerő „kigazdálkodása”. Természetesen a termelés alap- és feltételi folyamatai létszámarányának javítása a munkatermelékenység, a hatékonyság növelése szempontjából nem kisebb jelentőségű.

Az NSZK gépiparában a korszerű, egyszersmind költséges új technikát elsősorban a különféle technológiájú és automatizáltságú számjegyevezérlésű gépek jellemzik. E gépek — s általában a korszerű technika — beruházási költsége s az egy üzemóra-ra eső költsége többszöröse a hagyományos gépekének. Másrészt az ezekkel létrehozott termelési érték is jelentősen magasabb.

A beruházást és a jelentős üzemeltetési költségráfordítást indokoltta tevő hatékony termelés feltételei azonban „önmaguktól” nem jönnek létre.

Az új technika bevezetése kezdetben számos vállalatnál volt sikertelen, mert nem, vagy nem komplexen vették számításba az új típusú munkahely eltérő külső kapcsolatrendszer igényét. Jenrich előadásában rámutatott arra, hogy gyakran csak a gép közvetlen kiszolgálásával összefüggő feladatokkal és költségekkel számolnak, holott a korszerű technika jellemzője: a munkafolyamat mind nagyobb része a műszaki előkészítésre, a szerszámgyártásra tolódik át, s az új technika bevezetésének számos szervezési, a szervezetet is érintő, bérezési rendszert módosító stb. követelménye, hatása van.

3. sz. ábra

#### NC vezérlésű szerszámgép-kiszolgáló rendszer változatai

	1. változat	2. változat	3. változat	4. változat
Kiszolgáló személyzet (fő)	2 gépkezelő 1 beállító 1 ellenőr	2 magas képzettségű gépkezelő	1 gépkezelő 1 magas képzettségű beállító	2 magas képzettségű gépkezelő
Átlagos műszak (%)	1 programozó			1 magas képzettségű beállító
gépkezelő	15	62	39	28
gépbeállító	61	—	75	60
egyéb személyzet	14	—	—	—
a termelőberendezés	85	100	74	84

Még nem alakult ki az NC gépek célszerű munkahelyi kiszolgálási rendszere sem. Klauke előadásában áttekintette a gyakorlatban előforduló változatokat és elemezte a kiszolgálási módnak a termelőberendezés és a dolgozók terhelésére való hatásait. Ennek eredményét mutatja be a 3. sz. ábra.

Megjegyezzük, hogy bár a vizsgálat szemléletesen világított rá a kiszolgálási mód és az időbeli kihasználás összefüggésére, kérdéses, hogy a nagyértékű és termelékeny berendezés technikai paramétereinek kihasználását milyen mértékben befolyásolja a gépet kezelők szakmai kvalifikáltsága.

*Összefoglalva*, a vázlatosan ismertetett és a rövid áttekintésben nem érintett többi előadás módszertani tanulságait, azt a törekvést kell kiemelnünk, amely a beruházott eszközök és a munkaerő legmagasabb hatásfokú együttes kihasználására irányul. A kutatások, az elhangzott előadások arra hívják fel a figyelmet, hogy akár a létszámtervezésről, akár a korszerű technika beállításáról, vagy racionális raktár-típus megválasztásáról legyen szó, nagy figyelmet kell fordítani a rendszer-összefüggésekre, a termelés más területén kielégítendő előfeltételek, illetőleg a gyűrűződő technikai-szervezési gazdasági és az embert érintő hatások konkrét számbavételére.

Parányi György

## GONDOLATOK A GAZDASÁGI MECHANIZMUS FEJLESZTÉSÉRŐL A SZOVJETUNIÓBAN

A szovjet Tudományos Akadémia közgazdasági folyóiratában megjelent cikkében<sup>3</sup> Bunics akadémikus azt a gondolatát fejti ki, hogy a szocialista gazdaság irányításának legfontosabb eszköze olyan értékelési szempontok érvényesítése a gazdálkodó egységekkel szemben, amelyek tervük teljesítését, gazdasági döntéseik irányát, a népgazdasági érdekekkel összhangban befolyásolják, ösztönzik. A népgazdasági célok között első helyen a gazdasági hatékonyság növelése áll, ez alapozza meg a lakosság növekvő anyagi, kulturális szükségleteinek kielégítéseit. A hatékonyság növelése teremti meg az alapot a társadalom további céljainak – a teljes foglalkoztatás, a természeti környezet védelme, a munka alkotó jellegének fokozása, a biztonságos munkavégzés stb. – eléréséhez.

Jelenleg a Szovjetunióban az ágazati minisztériumok, egyesületek, vállalatok tevékenységét a munkatermelékenység, a termékminőség, az értékesítés, a jövedelmezőség mutatói segítségével értékelik. Az ösztönzési alapok képzésének feltétele a jóváhagyott éves tervek teljesítése. A vállalati érdekelttség is elsősorban ehhez fűződik. A tervben szereplő választéki összetételtől a vállalatok gyakran eltérnek, mivel jövedelmezőségük emelésének egyik eszköze a kifizetődőbb termékek gyártási arányának fokozása, sok esetben a kevésbé jövedelmező, de népgazdaságilag szükséges termékek rovására.

Nemrégben döntés született, hogy csak akkor lehet a tervet teljesítettnek tekinteni, ha a vállalat szerződéses kötelezettségeinek is eleget tett. Ellenkező esetben az ösz-

<sup>3</sup>P.G. Bunics: A gazdasági ösztönzés a fejlett szocialista társadalom gazdasági mechanizmusában. Izvesztija Akademii Nauk SzSzsR – Szeria Ekonomicseskaja, 1978. 6.sz. Moszkva.

őztönzési alap képzéséből kizárják mind a nem teljesített, mind a szerződésen felül teljesített részt. Az intézkedés hatásosnak bizonyult. A termelők felelőssége mellett növelni kellene a megrendelők felelősségét is. Gyakran előfordul ugyanis, hogy megváltoztatják a megrendeléseket, késedelmesen fizetnek, ez a termelőknek sok gondot, fizetési, pénzügyi nehézséget okoz.

A terv teljesítését az értékesítés alapján értékelve számításba kell venni, hogy az értékesítés volumene nem jellemzi a gazdasági hatékonyságot. Előfordulhat, hogy egy vállalat, ahol a termelési költségek magasak és nyereség sem képződik, a terv teljesítéséért az értékesítési mutató alapján jó megítélést kap, jóllehet nem tud őztönzési alapot képezni. Az értékesítési volumen alapján mért tervteljesítés mutatója nem mindig fejezi ki a termékek társadalmi hasznosságát a fogyasztás szempontjából. Az elavult termékeket – kisebb erőfeszítéssel – gyártó vállalatok őztönzési alapja nagyobb lehet, mint az új, korszerű termékeket előállítóké, tehát az őztönzés nincsen arányban a hatékonyság növelésével.

Egyes közgazdászok véleménye szerint az őztönzési alapok növelése érdekében csökkenteni kellene a nyereségnek az állami költségvetésbe kerülő részét. Ezzel azonban a vállalatok őztönzése nem a megtermelt többlet-forrásokból valósulna meg, hanem a költségvetési bevételek javukra történő újraelosztása révén. Nőne a fizetőképes kereslet, valós árufedezet nélkül. Emellett ellentmondás van – a terv teljesítése esetén – az őztönzéshez való jog és az őztönzési források között, ugyanis az árrendszer következtében nem minden vállalatnál termelődik nyereség. Arra kellene törekedni, hogy a vállalatok tevékenységét elsősorban nem az értékesítés természetes mutatója alapján értékeljék – ez nagyrészt független a termelési költségektől és az áru társadalmi hasznosságától –, hanem a ténylegesen realizált nyereséget vegyék alapul.

Az őztönzési alapokat célszerű a vállalatnál maradó nyereségből, azaz a költségvetési befizetések után képezni. Nagyságuk meghatározását a hatékonyság mutatójához kell kapcsolni. A nyereség mutatójában kifejeződik az értékesítés mennyisége, a szerződéses kötelezettségek kielégítése, a központi nomenklatura szerinti tervek teljesítése, a termelési költségek, a költségvetési és egyéb befizetések nagysága, határideje. Mindezek alapján jól használható a gazdálkodó egységek tevékenységének értékelési szempontjaként.

A nyereség a szocializmusban a termelés gazdasági hatékonyságának kifejezője, a gazdasági fejlődés forrása, a vállalati tevékenység jellemzője, amelyet a többi tervmutatóval – elsősorban a központilag meghatározott és szerződéses nomenklatura szerinti tervmutatókkal, a termék minőség és a munkatermelékenység mutatójával – összhangban kell felhasználni. Többben olyan véleményt képviselnek, hogy az értékesítés természetes mutatója előnyösebben alkalmazható, mint a nyereség mutató. A társadalom gazdaságának növeléséhez azonban nem elég a természetes mutatók teljesítésére való egyoldalú őztönzés. Az eredményeket folyamatosan össze kell vetni a ráfordításokkal, erősítve a hatékonyság növelését.

A vállalati tevékenység értékelésének tökéletesítése új őztönzési elvek bevezetését is jelenti. Jelenleg az őztönzés alapja a tervteljesítés, figyelmen kívül hagyva a tervek feszítettségének, a vállalati munka hatékonyságának színvonalát. Lazább terv megvalósítása során több lehetőség van őztönzési alapok képzésére. Ez a gyakorlat a vállalatokat nem hajtja belső tartalékaik mozgósítására. A termelés hatékonyságának mér-

sékelt és az ösztönzési alapok gyors növekedése között az olló egyre nyílik. A terv mennyiségi teljesítésére irányuló ösztönzés csökkenti a vállalatok gazdálkodási felelősségét, nem ösztönöz a termelés specializációjára, a minőség javítására, a műszaki fejlesztésre. Ez az oka annak, hogy a vállalatok maguk kezdenek szállítással, javítással, alkatrészgyártással foglalkozni. A hatékonysági mutatók romlása az ilyen gazdálkodás mellett a kollektíva érdekeit nem sérti, mivel a tervmutatók teljesítésével megfelelő ösztönzési alapok képezhetők. A gyártó és felhasználó vállalatok nem érdekeltek a termelési költségek csökkentésében. Az árak egyes iparágakban megalapozatlanul nőttek. A beruházási eszközök jelenlegi elosztási rendszere következtében nő a beruházási kereslet, az igény alapanyagok, alkatrészek beszerzésére, pótlólagos munkaerőfelvételre. A tartalékok törvényesítése a tervben a hiányok látszólagos növekedéséhez vezet.

A bemutatott negatív jelenségek kiküszöbölhetők lennének, ha a tervteljesítés értékelését a hatékonyságra való ösztönzés váltaná fel. A hatékonyság ösztönzése eszközül szolgálhat a központi tervezés előnyeinek és a vállalati önálló elszámolás elvének összekapcsolásához.

A jövedelmezőségre és a magasabb hatékonyságra való ösztönzés feltétele egységes (ágazati, csoport) hatékonysági normatívák alkalmazása. Nehézséget okoz, hogy a vállalatok különböznek termelési méreteik, gazdálkodási körülményeik stb. szempontjából, eltérő hatékonysági színvonaluk, jövedelmezőségük. A hatékonysági színvonal eltérését a vállalati gazdálkodástól független tényezők is okozhatják. A feltételek egységesítésére kell törekedni; ennek keretén belül: emelni az alapok utáni befizetéseket, elhagyni a kedvezmények széles körű alkalmazását, újra szabályozni a termelői árakat, növelni a hosszúlejáratú hitelek kamatját, a terv és a szerződések be nem tartása esetére szankció-rendszert érvénybe léptetni. Az egységes hatékonysági normatívák bevezetése csak a gazdálkodási feltételek egységesítése után valósítható meg. Egyelőre elkerülhetetlen a terv szerinti ösztönzés megtartása a hatékonysági színvonalak, a jövedelmezőség közötti objektív eltérések nivellálása érdekében.

Részintézkedések már történtek a hatékonyság kritériumának érvényesítésére, több vállalatnál bevezették a minőségi pótlékot, valamint ösztönzik az új technika alkalmazását. Mindkét esetben az ösztönzési alapok nagyobb része a terv teljesítése szerint képződik, a minőség vagy az új technika alkalmazása utáni pótlékból kiegészítő rész származik.

A hatékonysági színvonal szerinti ösztönzés feltételezi az árképzés jelenlegi, a termelési ráfordításokon alapuló rendszerének megváltoztatását. Az áraknak ki kell fejezniük a termék társadalmi hasznosságát. Jelenleg néhány iparágban, vállalatnál már alkalmazzák a hatékonyság szintje szerinti ösztönzést, és a továbbiakban alaposan előkészítve, a központi tervezéssel összehangolva, fokozatosan a népgazdaság minden területére ki kell ezt terjeszteni.

A gazdasági mechanizmus korszerűsítésével foglalkozó másik cikk<sup>4</sup> szerzői, J.L. Lakman és J.V. Ovszjenkó elsősorban az árképzés kérdését elemzik. A szocialista társadalomban három olyan alapvető, objektíven érvényesülő célt különböztetnek meg, amelyek meghatározzák a fejlődés irányát. Ezek a következők:

<sup>4</sup> A szocialista gazdaság funkcionálásának mechanizmusáról. Izvesztija Akademii Nauk SzSzsZr – Szeria Ekonomiceszkaja, 1978. 6. sz. Moszkva.

– Egyéni célok, amelyek feloszthatók immanens célokra (az egyének törekvése szükségleteik maximális kielégítésére) és indukált célokra, amelyek alakításában nagy szerepük van az áraknak. Az adott árrendszer ugyanis módosítja a különböző szolgáltatások, javak, tevékenységek értékelését, az árakkal tehát az állam befolyásolhatja, hogy az egyéni célok ne kerüljenek ellentmondásba a társadalmi célokkal.

– A munka és a szükségletek szerinti elosztás céljai, amelyek kereteket szabnak az egyéni célok differenciált érvényesülésének.

– A társadalom – mint egységes egész – céljai, amelyek a közgazdasági szabályozó rendszeren keresztül és közvetlen utasításokkal fejezhető ki.

A gazdaságfejlesztés optimális irányának kiválasztásához mindhárom tényezőcsoportot figyelembe kell venni. A célok és érdekek összehangolását a társadalom az értékviszonyok felhasználásával oldja meg, segítségükkel alkotja meg a gazdaság működési mechanizmusát.

A cikk szerzői a továbbiakban vitába szállnak azzal a sok szovjet közgazdász körében elterjedt nézettel, hogy az áru–pénz viszonyok csak másodrendű fontosságúak lehetnek a naturáliákban kifejezett tervhez képest. Véleményünk szerint a gazdasági mechanizmus korszerűsítésének alapja az értékviszonyok felhasználása kell hogy legyen. A bonyolult szocialista gazdaság minden elemére központilag lehetetlen pontos tervet kidolgozni. A gazdasági folyamatok sztochasztikus jellegűek, mind az erőforrások, mind az előállított termékek helyettesíthetők. A feltételek változását rövid távra nem lehet központilag előre látni, ha követni akarnánk ezt, a tervet folyamatosan át kellene dolgozni. Ezért olyan központi tervre, aggregált tervmutatókra van szükség, amelyek az alárendelt egységek számára csak tevékenységük fő irányait határozzák meg. Ennek alapján a vállalatoknak kell a konkrét termék-nomenklatúrát meghatározniuk.

Az aggregált tervmutatók, amelyek lehetővé teszik a termelés népgazdasági ráfordításainak és eredményeinek összevetését, a termelési erőforrások és a termékek árain alapulnak. Segítségükkel szervezhető a vertikális és horizontális gazdasági kapcsolatok. Az értékviszonyok vertikális kapcsolatokban – az irányító és alárendelt szervek között – egyrészt a termelési eszközök rendelkezésre bocsájtásánál, másrészt a közgazdasági szabályozó rendszeren keresztül (hatékonysági együttműködő, termelési alapok, természeti- és munkaerőforrások utáni járulékok) játszanak szerepet, a horizontális kapcsolatokban pedig a (gazdálkodó egységek között) az áruforgalommal együtt szükségszerűen mindig jelen vannak.

A gazdasági mechanizmus a szerzők szerint a terv kidolgozása és a gazdasági kapcsolatok szervezési módszereinek, formáinak összességét jelenti az áru–pénz és az értékviszonyok törvényszerűségeinek felhasználásával. A gazdasági mechanizmus korszerűsítésének legfontosabb feltétele a társadalmi munkaráfordítások és a társadalmi hasznosság kifejezése az árakban. Ideális esetben az árak azt kellene tükröznie, hogy a termékkel szemben olyan társadalmi szükséglet áll, amely biztosítja a ráfordítások fedezetét. A valóságban azonban az árak gyakran nem fejezik ki hűen a ráfordításokat és a hasznosságot. A gazdálkodó egységek önállósága és a központi döntések közötti összhang megteremtéséhez először makro-szinten kell meghatározni az alapvető gazdasági normatívák nagyságát (a tőkebefektetések normatív hatékonysága, a termelési alapok,



természeti- és munkaerőforrások után fizetendő járulékok). Ezek szolgálnak azután a tervszerű árképzés és az optimális műszaki-gazdasági döntések alapjául.

dr. Bartucz Sarolta

## LENGYEL TUDÓS A SZOCIALISTA GAZDASÁGIRÁNYÍTÁS FŐ TIPUSAIRÓL<sup>5</sup>

Bohdan Glinski professzor rendszerszemléletű elemzése abból indul ki, hogy a szocialista gazdaság olyan komplex és sokféle elemből felépített rendszernek fogható fel, amely számos alrendszert foglal magában. Az alrendszerek között alapvető jelentőségű egyrészt a gazdaság anyagi bázisa, másrészt az anyagi folyamatokat szabályozó gazdaságirányítás.

A gazdaság működését az anyagi (reál-) folyamatok alapozzák meg. Ide sorolhatók a vállalatok erőforrásokkal való ellátása, a beszerzés és készletgazdálkodás, a beruházási tevékenység, az erőforrásokkal való gazdálkodás — ideértve elsősorban a termelés emberi tényezőit, valamint a termelési eszközök megfelelő állapotban való tartását —, a termelési folyamat a maga összetettségében, valamint a termékek értékesítése. Mindezeket az anyagi folyamatokat segítik a kutatás és fejlesztés eredményei.

A gazdaság hatékony működésének elengedhetetlen feltétele az anyagi folyamatok tudatos tervszerű irányítása. Az irányítás a szabályozási szférába tartozik. Ide sorolható a tervezés, a szervezés, a motiváció és az ellenőrzés, továbbá egyesek ide tartozónak tekintik a személyi és a vezetési készségek fejlesztésének és kibontakoztatásának — a vezetőképzésnek a funkcióját is. Mindezekre a funkciókra jellemző, hogy az anyagi folyamatok mindegyikében érvényesülnek. A tervezés például nemcsak az újratermelési folyamat egészére irányul, hanem külön-külön az erőforrásokra, a termelésre, az értékesítésre stb. is. További jellemző, hogy az irányítás interdiszciplináris természetű. Ha például a motivációhoz felhasználjuk a szocialista verseny, az ösztönzés eszközeit, ebből szükségszerűen következik, hogy nélkülözhetetlen a közgazdászok, a jogászok, a szociológusok, a pszichológusok stb. együttműködése. Az irányítás sajátossága, hogy az egyes funkciók képviselői — osztályok, főosztályok szervezeti keretei között — megtalálhatók az irányítás különböző szintjein az állam központi irányítási rendszerétől az ágazati és a területi irányításon át a vállalatokig, sőt a vállalatok egyes gazdálkodó egységeiben is.

A gazdaságirányításnak öt fő területe van. 1) A tervezés, amelynek keretében meghatározzák a népgazdaság alapvető céljait, az ágazati és a területi fejlesztés irányait, a tervezés rendszerében jelölik ki a gazdálkodó egységek saját célrendszerüket. A tervezés mint rendszer átfogja a teljes népgazdaságot. 2) A szervezeti struktúra, amely magában foglalja egyrészt az irányítás struktúráját, másrészt a vállalatok tevékenységi és működési körének kijelölését, a vállalatok kapcsolatát az irányítással és egymás közötti

<sup>5</sup> Bohdan Glinski — az „Economica Polona” számára készült — tanulmánya alapján.

kapcsolataikat az újratermelési folyamat keretében. 3) Az irányítás, a közgazdasági szabályozás rendszere a gazdasági ráhatás és ellenőrzés olyan elemeit foglalja magában, mint az árak, a bank-kamat, az adók, amelyek elsősorban a pénzgazdálkodás révén fejtik ki hatásukat. 4) A termelékenység és a kreativitás ösztönzésének eszközei, a dolgozók és a vezetők anyagi és erkölcsi elismerésének különböző formái. 5) A gazdálkodás ellenőrzése, amely nemcsak az elemzés eszköze, hanem segíti a döntéselőkészítést és ezzel emeli a vezetési munka színvonalát.

A szerző felfogása szerint a szocialista gazdaságirányítás rendszerének négy változatát különböztethetjük meg. Ez az osztályozás teljesebb és helyesebb képet ad, mind két típus, a centralizált és decentralizált irányítási rendszer elhatárolása.

Az első változat a centralizált tervezés és irányítás az 1950-es években általánosan elterjedt formája. Jellemzője az állami tervutasítások mindenre – a mennyiségi tervfeladatokra, a bérekre, a beruházásokra, az ellátás és az elosztás minden területére – kiterjedő aprólékosan kidolgozott rendszere.

A második változat a központi tervutasítások olyan rendszere, amely a gazdálkodó egységek számára némi önállóságot biztosít. Ez a rendszer érvényesül a Szovjetunióban az 1965–67. évi gazdasági reform óta és került 1956–58-ban alkalmazásra Lengyelországban. A tervfeladatot általában értékmutatókban jelölik ki, csak néhány különösen fontos termékre írnak elő mennyiségi tervfeladatot. Az erőforrásokkal való ellátást és a termékforgalmat összevontan tervezik és irányítják.

A harmadik változat az állami tervezés és a vállalatok viszonylag széles gazdálkodási önállóságának rendszere, amely alkalmazásra kerül Magyarországon 1968 óta és – bizonyos fokig – 1972–75 között Lengyelországban, az úgynevezett „nagy gazdasági egységekre” (WOG) érvényes gazdálkodási elv keretében. Jellegzetessége, hogy a népgazdasági terv stratégiai feladatokra koncentrál, pl. a termelési struktúra változtatására, új piacokra, új tevékenységi területek fejlesztésére. A közvetlen állami utasítások köre csekély és kivételes. Főképpen kiemelt beruházásokra, alapvető nemzetközi kötelezettségekre irányul.

A negyedik változat az úgynevezett „piaci változat”, ami az 1950-es évek óta alakult ki Jugoszláviában. Jellemzője, hogy nincsenek állami tervelőírások és az állam főként pénzügyi-adózási eszközökkel gyakorol hatást a vállalatok gazdaságosságára.

A négy változat mindegyikéhez az állami irányítás más-más szervezeti hierarchiája kapcsolódik. Az első változatban a tervutasítások az állami tervhivataltól az ágazati minisztériumok széles hálózatán át jutnak el a vállalatokig. A második változatban a központi tervezés szervezete viszonylag kisebb és csökken az ágazati minisztériumok száma is, ugyanakkor nagyobb szerepet kap a funkcionális irányítás. A harmadik változatban az ágazati minisztériumok döntő feladata az ágazatok hosszú távú fejlesztési irányainak kialakítása. A vállalatok ágazati operatív tervirányítása háttérbe szorul és megdő a funkcionális állami irányítás jelentősége. A negyedik változatban az ágazati irányítás szerepe rendkívül lecsökken és fokozódik a pénzügyi és bankszervezet, az adók, a hitel és egyéb pénzügyi eszközök gazdaságirányító funkciója.

A négy változatban eltérő módon történik az áru- és a pénzforgalom irányítása, az állami ármegállapítás, a beruházások, a hitelezés, a bérezés, a dolgozók ösztönzése annak megfelelően, hogy mennyire centralizált, illetve decentralizált a gazdaságirányítási rendszer. (A tanulmány erről részletes, táblázatokban is összegezett elemzést

ad.) A nemzetközi tapasztalatok alapján úgy tűnik, hogy a fejlődés iránya a gazdálkodó egységek olyan növekvő önállósága felé mutat, amely segíti a kezdeményezést, javítja a hatékonyságot. Ugyanakkor ki kell használni a tervgazdálkodás előnyeit különösen a gazdasági fejlődés hosszú távú fejlődési irányainak meghatározásában és a népgazdaság belső arányainak biztosításában.

Gergely István

## IPARPOLITIKAI TÖREKVÉSEK OLASZORSZÁGBAN<sup>6</sup>

A gazdasági programozás keretében már 1966–70 között megkíséreltek Olaszországban olyan elképzeléseket kialakítani, amelyek az ipari fejlődés számára irányadók lehetnek. A Közös Piaci integráció fokozódásával egyre nyilvánvalóbbá vált ugyanis az ipar gyengesége, versenyképtelensége. Az említett törekvések azonban igen kevés sikerrel jártak, a problémák pedig fokozódtak. Egy tanulmány 1973-ban három pontban foglalta össze az olasz ipar alapvető, megoldatlan kérdéseit<sup>7</sup>:

- a gazdaság dualizmusa (azaz Dél problémája),
- a munkanélküliség magas szintje,
- az állami érdekltség viszonylag nagyarányú jelenlétéből származó gondok.

E problémák alapján a szakértők nagy része úgy vélte, hogy a gazdasági fejlesztés „nemzeti útját” kell keresniük. Ugy tűnt ugyanis, hogy a fenti tényezők következtében nemcsak a gazdaság- és iparpolitikai módszerekben kell eltérniük a más nyugat-európai országoktól, hanem a megvalósítani kívánt célok kitűzésénél is.

A gazdaságpolitikai döntések ekkoriban nem a programozás és tervezés folyamatának megerősítését célozták – amely törekvések határozottan megfigyelhetők voltak a Közös Piaci országok zömében –, hanem egy sor rendkívüli és részkérdést érintő intézkedés révén a nehéz helyzetben levő szektorok, területek vagy vállalatok megmentését tekintették elsődlegesnek.

Az állami szektor egyre jelentősebb szerephez jutott. Nemcsak a számszerű mutatók jelzik ezt a tendenciát (például az ipari bruttó beruházásoknak 1961-ben 81, 1971-ben már csak 53%-a esett a magánvállalatokra), hanem a kormány és az állami érdekltségű vállalatok, valamint az ipari rendszeren belüli egyéb kapcsolatok módosulása is.

A hagyományosan regionális politika csődje (Dél problémájának megoldását illetően) kényszerűen a közületi szektor új ösztönzőit és kapcsolatait tartalmazó stratégiák keresésébe torkolt. Az állami szektor szerepének és Dél problémájának összefonódása Olaszországban számos elemzés, tanulmány témáját képezi. Eltérően ugyanis az

<sup>6</sup> A cikk az ismertetett dokumentumok mellett a szerző 1978. decemberében Olaszországban tett tanulmányútjának tapasztalatait is összefoglalja.

<sup>7</sup> Prodi, R.: Sistema industriale e sviluppo economico in Italia. (Il Mulino, Bologna, 1973.)

említett harmadik kérdéstől, a foglalkoztatottság alacsony szintjétől, az előbbi két elem az, amely elsősorban megkülönbözteti az olasz ipari rendszert Nyugat-Európa más országainak iparától. A foglalkoztatottsággal, a munkanélküliséggel kapcsolatban is meg kell azonban említeni néhány olasz sajátosságot. Ilyen sajátosságnak tekinthető például a „fekete munka” súlya, jelentősége.

A „fekete munka” lényege, hogy a munkaadó a különböző társadalombiztosítási és szakszervezeti kötelezettségek, terhek nélkül „feketén” foglalkoztatja a munkavállalót. Természetesen így költségei, költöttségei jóval kisebbek. Az ily módon munkát vállalók vagy a munkanélküliek közül kerülnek ki vagy a „hivatalos” munkaviszonyuk mellett vállalnak ilyen munkát. Hivatalos és pontos adatok erről a jelenség természetéből fakadóan nincsenek, de egyre nagyobb számú kutatás, vizsgálat foglalkozik a témával. E vizsgálatok szerint a „fekete munka” jelentősége nemzetgazdasági méretekben is számottevő. Egy tanulmány becslése szerint a potenciális munkaerő (mintegy 22,5 millió fő) közel 10 százaléka időlegesen vagy állandóan „fekete munkát” végez.<sup>8</sup> A hivatalosan másodállást vállalók száma is eléri egyébként a 800 ezer főt.

Mindez igen megnehezíti a ténylegesen munkanélküliek számának meghatározását is. Tény azonban, hogy a foglalkoztatottság növelése továbbra is az olasz gazdaság és ipar legfontosabb feladata maradt.

Az a meggyőződés, hogy a keynesi eszközök strukturálisan alkalmatlanok egy olyan gazdaság számára, mint az olasz, jelentősen hozzájárult az utolsó évtized termelő viszonyainak transzformációjához. Ez a nézet nemigen talált ellenzőre sem a magánvállalkozókat, sem a szakszervezeteket, sem az állami szektor irányítóit illetően. Szinte osztatlan volt az egyetértés, hogy a makroszintű gazdaságpolitika gyengesége tökéletesen kiegyensúlyozható lesz a mikroszintű beavatkozások folyamatos alkalmazásával.

A várt javulás azonban a hetvenes évek elején sem következett be, sőt 1973–74-ben, az ismert körülmények miatt is, tovább romlott a helyzet. Az ipari termelés növekedési üteme az 1965–70-es évek 7,4 százalékos évi átlagáról 1970–76 között 3,2 százalékra esett vissza. Egyre határozottabban merült fel annak igénye, hogy átfogó értékelések alapján olyan koncepciókat dolgozzanak ki, amelyek segítségével talpra állítható az ipar.<sup>9</sup> E törekvések eredményeképpen fogadta el az olasz parlament 1977. augusztus 12-én az iparpolitikai törvényt. (A 675-ös számú törvényt betérjesztője után Morlino-törvénynek is nevezik.)

Mit tartalmaz ez, az olasz gazdaságpolitikában eddig példa nélkül álló törvény? Először is intézkedik egy olyan ágazatközi miniszteri bizottság (CIPI) létesítéséről, amelynek feladata a törvény végrehajtásának ellenőrzése, s amely az iparpolitika koordinálásához megfelelő jogszabályokkal rendelkezik. Ezt követi az iparpolitika céljainak összefoglalása az alábbiak szerint:

- a nettó import csökkentése, az export fokozása, illetőleg az import kiváltása révén;
- az olasz ipari rendszer átalakításának, modernizálásának és fejlődésének ösztönzése;

<sup>8</sup>Frey, L.: Il „lavoro nero” nel 1977 in Italia (Tendenze della occupazione, 1978. n.6.)

<sup>9</sup>Hasonló törekvések más nyugat-európai országokban is megfigyelhetők (lásd pl. „A belgiumi iparpolitika új irányzata”, Ipargazdasági Szemle, 1978. 3.)

- az ásványkincsek és energiaforrások racionálisabb felhasználásának elérése, illetőleg a vállalkozók ösztönzése az alacsonyabb fajlagos energiafogyasztású területek irányába.

Mindezen iparpolitikai céloknak támogatniuk kell a déli országrész foglalkoztatottságának növelését célzó erőfeszítéseket.

A törvény a továbbiakban az említett Bizottság feladatai között kiemeli, hogy legalább évenként tekintse át az ipar helyzetét, mérlegelje a feladatokat s a megoldásra rendelkezésre álló eszközöket, jelölje ki azokat az ágazatokat, szektorokat, amelyek az iparpolitikán belül kiemelt szerepet játszanak.

A rendelkezésre álló eszközök legfontosabbikát a törvény által létesített „Ipari Átstrukturálódási Alap” jelenti. Az Alap tevékenységét a törvény 4 évre biztosítja.

Foglalkozik a törvény az említettek mellett a kutatás-fejlesztés ösztönzésével, az állami vállalatok tervekészítésével, szakértői bizottságok szükség szerinti szervezésével, a kis és közepes vállalatok és a szövetkezeti forma támogatásával, a munkaerő mobilitását segítő intézkedésekkel, stb.

Az ismertetett törvény elfogadása óta eltelt időszak (alig több mint egy év) komolyabb eredményeket még nem hozott, nem is hozhatott az ipar átalakítását illetően. Valami azonban kétségtelenül megindult, s ezt különböző dokumentumok is jelzik. Ezek közül kettőt emelünk ki.

Az első az Iparügyi Minisztérium múlt év decemberében előterjesztett jelentése az olasz ipar helyzetéről.<sup>10</sup> A jelentés lényegében a törvény által előírt évenkénti beszámolók sorában az első. Ennek megfelelően részletes képet ad nemcsak a jelenlegi helyzetről, hanem annak kialakulásáról, az elmúlt évtizedek tendenciáiról is.

A jelentés négy részre tagolódik. Az első részben a világgazdasági környezet vázolója után képet kapunk az egész olasz gazdaságot jellemző körülményekről, a fejlődés lelassulásáról. A második rész mutatja be az ipar helyzetét, mégpedig külön tárgyalva a kutatás és fejlesztés ösztönzési politikáját, az ágazati és nagyságrendi jellemzőket, a foglalkoztatottságot, a regionális struktúrát, a termelékenységet, a termelési költségeket, a beruházásokat s végül az iparvállalatok pénzügyi helyzetét.

A harmadik rész foglalkozik azokkal az akciókkal, törekvésekkel, amelyek célja az ipari struktúra megújítása. Megállapítja, hogy a korábban is létező szektorális politikák helyett olyan iparpolitikára van szükség, amely nem egyszerűen ezen szektorális politikák összerakása. A termelő folyamatok és a termékek innovatív megújítására van szükség, amelyen belül az egyes ágazatok, szektorok speciális szempontokat is felvehetnek. Foglalkozik a jelentés az iparpolitika eszközrendszerével is s hangsúlyozza, hogy az ipar szükségesnek tűnő átalakításához nem elég csak a piac jelzéseit figyelembe venni. Szükség van állami beavatkozásra, szükség van pénzügyi ösztönzőkre is. Mind ezeket figyelembe véve értékeli a jelentés az iparpolitikai törvény várható hatásait.

A negyedik rész áttekintést ad mindazon korábbi törvényekről, amelyek az ipari tevékenység ösztönzését, fellendítését kívánták szolgálni. Érdemes megemlíteni, hogy 1954-től 1977-ig mintegy 30 különböző támogatási célt tűztek ki s ezek nagy részéhez még ma is biztosítottak a pénzügyi eszközök.

<sup>10</sup>Relazione sullo stato dell'industria italiana (Ministero dell'Industria del Commercio e dell'Artigianato, Novembre, 1977.)

A második fontos dokumentum, a CIPI 1978. február 24-i határozatát tartalmazza. A határozat lényegében a már korábban elfogadott 675-ös számú törvény 2. cikkének végrehajtási utasítását jelenti. Az idézett törvény ezen fejezete írta ugyanis elő egy olyan iparpolitikai koncepció kialakítását, amely határozottabb programot ad az olasz ipar átszervezésére, tartalékainak feltárására.

A határozat ismételten rögzíti az iparpolitika célkitűzéseit. Ezek szerint jelenleg az iparpolitika elsőrendű feladata az ipari termelés és foglalkoztatottság növelése Délben, továbbá a jelenlegi átlagos foglalkoztatottsági szint fenntartása a középső és északi országrészekben. E célok jellegéből következik, hogy az iparpolitika elválaszthatatlan az általános gazdaságpolitika feltétel- és eszközrendszerétől. Iparpolitikai szempontból is szükség van tehát egy sor gazdaságpolitikai feltétel és eszköz felülvizsgálatára. Elsősorban az exportösztönzés rendszerének, a kereskedelmi egyensúlyt, a vállalatok pénzügyi helyzetét és a jövedelmezőség feltételeit befolyásoló tényezőknek, valamint a munkaerő mobilitását meghatározó szabályozóknak a felülvizsgálata tűnik sürgősnek. Ezután rögzíti a határozat azokat az irányelveket, amelyek „az ipari kezdeményezés pénzügyi ösztönző rendszerének racionalizálására és kiegészítésére” vonatkoznak. Ezen a téren a fő hangsúly az elmaradott déli országrészek („Mezzogiorno”), valamint a kis- és középüzemek támogatásán van.

A határozat a továbbiakban kijelöli azokat az ágazatokat és tevékenységeket, amelyek fejlődése meghatározó lehet az egész ipar jövője szempontjából, illetőleg amelyek átalakítása egyéb szempontból kiemelten kezelendő:

1. elektronika,
2. feldolgozóipari gépek és berendezések gyártása,
3. a mezőgazdasági-élelmiszeripari tevékenységhez kapcsolódó iparágak,
4. vegyipar,
5. vaskohászat,
6. papíripar,
7. a divatszektor,
8. az energiaforrások és az alapanyagforrások optimális kihasználása az ipari termelő folyamatokban,
9. az ipari termékek külpiaci értékesítését végző szervezetek,
10. a környezetvédelem.

Az első négy ágazatot nem egészében emelték ki, a határozat az ágazaton belül további szelekciót is alkalmaz. A divatszektorhoz a textil-, konfekció, valamint bőr-cipő- és szőrmeipar tartozik. Az utolsó három pontra ún. horizontális programokat dolgoztak ki.

Az egyes ágazati programok összeállításával az iparügyi miniszter szakértői bizottságokat bízott meg. A programok általában tartalmazzák a legsürgősebb tennivalókat az ágazat területén, egy középtávú (1981–82-ig) és egy hosszútávú (1985-ig szóló) fejlesztési programot. Megkísérelve összefoglalni az első kategóriában (sürgős tennivalók) szereplő tényezőket, a következő feladatok emelhetők ki:

- a kockázatot is elbíró tőkeerősség biztosítása,
- az állami kereslet koordinálása,
- a kutatás és fejlesztés fokozása,

- a munkaerőpiac rugalmasságának megteremtése,
- a multinacionális tőke elleni fellépés,
- a nyersanyaghelyzet stabilizálása.

Az ágazati programok legtöbbször hangsúlyozzák, hogy kompromisszumokat hordoznak. Nem állt elegendő idő a már meglévő és a törvény által megvalósítandó eszközök hatásának összehangolására. Nem volt — különösen egyes ágazatok esetében — megfelelő adat- és információbázis. Az adott körülmények között nem tudták áttekinteni a dekoncentrált, több tízezer vállalatot magában foglaló ágazatok fejlesztési koncepcióit.

A februári határozatban nem szereplő szektorok, illetve tevékenységek esetében a törvény vagy korábbi döntésekre utal (például az energiaipar esetében) vagy fenntartja a lehetőséget a további politikai és parlamenti határozatok révén való iránykijelölésre (így például az építőanyagipari ágazatok, a színesfémkohászat, a hajó- és repülőgépipar, valamint a tömegközlekedés esetében).

A határozatot a szakértők pozitívan értékelik, de rámutatnak gyenge pontjaira is.

A határozat megszületését fontos lépésnek tartják. A hosszú ideje tartó meddő elvi viták után most már a konkrét tennivalók irányába fordult az érdeklődés. Olaszországban számos törvény, határozat foglalkozott eddig is az ipar helyzetének javításával, a különböző időben és szellemben fogant intézkedések azonban számos önellentmondást tartalmaztak. A jelenlegi törvény megkísérli, hogy racionális rendszerbe foglalja a korábbi törekvéseket.

Politikailag is jelentős eseménynek tekinthető az iparral foglalkozó miniszteri bizottság (a CIPI) felállítása. A jelenlegi parlamenti, illetve kormányzati viszonyokat tekintve fontos mozzanat, hogy e tárgyban egy valóban többségi támogatást élvező döntés született.

A határozat egyik problémáját a feladatok ütemezése jelenti. A már idézett törvény előírta, hogy az ágazati programokat a határozat elfogadásától számított 4 hónapon belül elő kell terjeszteni. Ez az időpont június 24-én járt le. Addig az iparügyi miniszter a vaskohászat, a vegyipar, a textilipar és a papíripar átszervezésének tervezetét bocsáthatta vitára. A viták pedig hosszúak, hiszen a kormányzati szervek mellett a szakszervezetek, a munkáltatók, a regionális hatóságok véleményének egyeztetése számos kompromisszumot követel. A 10 programból három összeállítása még nem fejeződött be a jelen pillanatban sem. Ezek éppen a horizontális programok, amelyek az egész ipar számára döntő fontosságúak lehetnek. Az elmúlt év végéig csak a vegyipari, az elektronikai és a divatszektor programjának jóváhagyására került sor.

A programok realizálásához szükséges jóváhagyások is a CIPI hatáskörébe tartoznak. A Bizottságok a programokat az Iparügyi Minisztérium és az ágazatok szakértőinek meghallgatása után kell elbírálnia. Kérdés természetesen, hogy az akkori politikai helyzet — amelytől Olaszországban a gazdasági döntések elsősorban függnek — lehetővé teszi-e majd ezek realizálását.

Jelenleg a közvetlen feladat tehát az ágazati programok befejezése és elfogadtatása. A munka sikere nagymértékben függ attól, hogy mennyire sikerült a bizottságok és szakértők számára pontosan meghatározni a célokat. Ugyanilyen fontos azonban, hogy mennyire sikerül koordinálni az egyes ágazatokon belül, és az ágazatok között is a célkitűzéseket. A különböző ágazati programok „összerakása” nyilvánvalóan még

nem fog iparpolitikát jelenteni, ha az egyes programoknak nincsenek közös és összehangolt irányvonalai. A CIPI határozata – általános szinten – számos ilyen irányvonalat kijelölt.

Az iparpolitikai törvény – mindent összevetve – még nem funkcionál. Azt megítélni jelenleg, hogy fog-e, és hogyan fog hatni, az olasz ipar jövőbeli fejlődésére, ma még nehéz lenne. Egyes ágazati programok összeállítása csak most folyik, jelentős személyi változások történtek az állam irányításában, s a jelenlegi politikai viszonyokban sok bizonytalan elem van.

Az iparpolitikai törekvések sikerét természetesen más tényezők is befolyásolják. A szakértők például az állami ösztönzők és szabályozók rendszerének korszerűsítése nélkül elképzelhetetlennek tartják a határozat célkitűzéseinek megvalósulását. Ugyanígy döntő lehet a jelenleg kidolgozandó ágazati programok és az állami részesedésű szektorok egyéb koncepcióinak összehangolása. Nem utolsó sorban pedig meg kell említeni, hogy a jelenlegi olasz törekvésekre komoly hatást gyakorolhatnak azok az elképzelések, amelyek a Közös Piac gazdaságának összehangoltabb fejlesztésére vonatkoznak.

dr. Botos Balázs

## A TERMELÉKENYSÉG NÖVELÉSÉNEK TÁRSADALMI TÉNYEZŐI<sup>11</sup>

A termelékenység-növelés lehetőségeit kutatva egyre nagyobb figyelem fordul a termelékenység társadalmi-gazdasági tényezői felé. A szovjet Munkatudományi Intézet erre vonatkozó vizsgálatai, a tényezők elméleti rendszerezésén túlmenően, megkísérelték számszerűsíteni is e tényezők termelékenységre gyakorolt hatását.

A társadalmi-gazdasági tényezők három csoportját különböztették meg:

- az iskolai végzettséget, ill. a szakképzettség színvonalát,
- a munkaképességet és -készséget (amelyek megfelelő egészségügyi, pszichológiai, esztétikai és egyéb feltételekkel biztosíthatók), és
- a munkához való viszonyt.

A kutatások során különös hangsúlyt kapott a munkához való viszony termelékenység növelő hatásának vizsgálata. A szovjet szociológiai kutatások azt mutatják, hogy a munkához való viszony alakulásának két alapvető meghatározója van:

- a munka az önkifejezés, az önmegvalósítás eszköze,
- a munka biztosítja a szükségletkielégítés anyagi feltételeit.

A szerzők szerint a munkához való viszony több tényező eredőjeként alakul ki, és tükrözi a dolgozóknak a munkafeltételekkel, a bérezési rendszerrel, a munka tartalmasságával való megelégedettségét.

A munkához való viszony különböző formáinak kialakulását befolyásoló feltételek sokrétűsége meghatározza ezen társadalmi-gazdasági tényező struktúrájának bonyolultságát, ezt a szerzők a túloldali táblázatban foglalták össze.

<sup>11</sup>D. Karpunin és N. Kovaleva azonos című cikke alapján, Planovoje hozzászólás, 1978. 12. sz.



A munkához való viszony megnyilvánulási formái és meghatározó feltételei közötti kapcsolatok

A munkához való viszonyt meghatározó feltételek	A munkához való viszony megnyilvánulási formái													
	Munkaaktivitás					Kreativitás		Munkafegyelem	Megelégedettség					
	több szakma elsajátítása	több gép kiszolgálása	a legújabb munkamódszerek elsajátítása	a gépkihasználás javítása	a termékváltozáshoz szükséges betanulási idő csökkenése	részvétel az újítási és racionalizálási mozgásban	részvétel a termelés- és munkaszervezés tökéletesítésében	a technológiai és munkabiztonsági előírások betartása	a munka tartalmával	a munka-normázással	a bérezés formájával	a szocialista munkaverseny szervezésével	a munkahelyi légkörrel	a munkafeltételekkel
Iskolai végzettség és szakképzettség	+	+	+	+	+	+	+							
Munkaképesség és -készség														
Munkaszervezés									+					
Bérezési forma	+	+						+		+				
Munkanormák														
Munkaverseny	+	+	+	+	+			+				+		
Munkahelyi légkör													+	
Azon mutatók, amelyek tükrözik a munkához való viszony hatását a munkatermelékenységre	Munkaigényesség csökkentése	A kiszolgálási kör bővítése, az állószköz-ellátottság növelése	A normatelteljesítés %-ának növelése	Az eszközök teljesítményének növekedése	A termelési volumen növelése a begyakorlási idő csökkenésével	Munkatermelékenységet növelő újítások, javaslatok, találmányok	Munkaidő kiesések csökkentése (pl. az üzemi bal-esetek ritkulása)	Munkaerővándorlás, s az ehhez kapcsolódó veszteségek csökkentése						

A + jel azt mutatja, hogy a munkához való viszony különböző formái mely feltételek által biztosíthatók.

A szovjet Munkatudományi Intézetben kidolgoztak egy módszert, amely matematikai apparátus segítségével méri a társadalmi-gazdasági tényezők termelékenység-növelő hatását. A módszer a viszonylagos élőmunka megtakarítás meghatározásán alapszik. A társadalmi-gazdasági tényezők hatására létrejövő élőmunka megtakarítást a tervezett intézkedések (mint pl. a szakképzettségi színvonal növelése, a munkafeltételek javítása, a célprémiumok bevezetése) mindegyikére kiszámítják. A megtakarítás közvetlen és közvetett módon határozható meg. Az előbbi esetben a termelés munkaigényességének csökkenéséből és a létszám normatívák változásából, az utóbbi esetben a termelési volumen növekedéséből vonhatók le következtetések az élőmunka megtakarítás nagyságáról.

A cikkben ismertetett módszer vállalati alkalmazásával kimutatható volt, hogy a társadalmi-gazdasági tényezők javításával a munkatermelékenység 15, sőt 20%-kal is növelhető. A kapott értékek nem tekinthetők normatív jellegűeknek, mivel nagymértékben függnek attól, hogy konkrét esetben az adott tervidőszakban a különböző intézkedések közül melyek kerülnek túlsúlyba (a technikai, a szervezeti, avagy a társadalmi-gazdasági intézkedések).

A szerzők úgy vélik, hogy a dolgozók munkaaktivitásának fokozódása jelentős termelékenység növelő hatással járhat. Véleményük szerint a munkaaktivitás fokozásának egyik módja lehet a munkanormák műszaki megalapozottságának, feszítettségének állandó fenntartása. Ez biztosítaná, hogy szoros kapcsolat álljon fenn a munka eredményessége és bérezése között, s ezáltal ösztönözné a dolgozót képességeinek és lehetőségeinek maximális kifejtésére. A szovjet gyakorlat azt mutatja, hogy pl. a teljesítménynormák szigorításával a dolgozók teljesítménye – mivel jövedelem szintjüket tartani ill. növelni akarják – emelkedik. A munkaverseny rendszerének fejlesztésével – tömegjellegének erősítésével, az eredmények összehasonlíthatóságának, ellenőrizhetőségének biztosításával – is hasonló eredmények érhetők el. A versennyel ösztönzött munkaaktivitás gyorsíthatja az új technika elsajátítását, a munka- és a termelés szervezés tökéletesítését, s így végső soron a termelési volumen növekedéséhez, a termék minőségének javulásához vezet. A cikk szerint az egyik legfontosabb feladat a termelő kollektíván belüli munkafegyelmet erősítő intézkedésrendszer kidolgozása. A munkához való viszony ezen formáját számos szervezeti, technikai, valamint társadalmi-gazdasági tényező határozza meg. Ahhoz, hogy megállapítható legyen a munkafegyelem hatása a munkatermelékenység növekedésére, már a tervezés folyamán fel kell deríteni, mi a kapcsolat a munkavégzést jellemző szervezeti, technikai és társadalmi-gazdasági mutatók változása, valamint a munkafegyelem megsértéséből fakadó veszteségek között. A Szovjetunióban ilyen vizsgálatokat már számos iparvállalatnál végeztek.

Demeter Katalin

## JAVASLAT TERMELÉKENYSÉGI PROGRAMRA AZ EGYESÜLT ÁLLAMOKBAN<sup>12</sup>

A Központ hároméves tapasztalatai alapján arra a következtetésre jutott, hogy a termelékenység növelésének meggyorsításához nem jelölhető meg kitüntetett szerepet játszó, egyetlen döntő láncszem. Ezért sokrétű intézkedéseket javasol a műszaki haladás elősegítése, a tőkefelhasználás és munkaerőgazdálkodás javítása, az állami intézmények és a gazdasági élet szereplői közötti kapcsolatok fejlesztése érdekében. Az akcióterv készítői ugyanakkor tudatában vannak annak, hogy gyakorlati eredmény csak az egyes ágazatok sajátosságait figyelembevevő kezdeményezésektől várható. Az alábbi javaslatok nem tükrözik fontossági sorrendet, a termelékenységnövekedési ütem csökkenésének megfordításához szükséges lépések felsorolásának tekinthetők.

### *1. Nemzeti irányító szervezet létrehozása*

A termelékenység országos növelése megköveteli ennek szövetségi irányítását. A magánkezdeményezések ugyanis nincsenek mindig összhangban a nemzeti célokkal, illetve az állami szabályozások és intézkedések néha nehezítik a magánszektor tevékenységét.

A termelékenység fokozására irányuló erőfeszítéseket összefogó független *országos szervezet* létrehozására van szükség. A szervezet feladatai:

- széles körű tájékoztatás a termelékenységnövelő programokról és ezek jelentőségéről;
- tanácsadás a termelékenységet befolyásoló, ösztönző kormányprogramok kidolgozásához;
- konzultációs lehetőség biztosítása a munkavállalók, munkáltatók és az állami intézmények képviselői számára a termelékenységet érintő közös érdekű kérdésekben;
- információk nyújtása a különböző szövetségi intézmények termelékenységi programjainak kidolgozásához, ezek összehangolásának elősegítése.

A szövetségi szervezetnek támogatnia kell a helyi kezdeményezéseket. Termelékenységi központ hat államban alakult már és továbbiak szerveződnek. Ezek elsősor-

<sup>12</sup> Az Egyesült Államok Nemzeti Termelékenységi Központjának zárójelentése (ennek összefoglalója) alapján (Productivity in the Changing World of the 1980's: The Final Report of the National Center for Productivity and Quality of Working Life 1978: 83-92. oldal.) Amikor a központ megbízatása lejárt, Carter elnök nem hosszabbította meg mandátumát. Ehelyett több szervezetnek adott termelékenységgel kapcsolatos feladatokat és 1978. októberében egy Nemzeti Termelékenységi Tanácsot hozott létre, azoknak az állami szerveknek a képviselőiből, amelyek szövetségi szinten a termelékenység előmozdításával foglalkoznak. A Tanács titkárságát a Management és Költségvetési Hivatal igazgatója mellett állították fel. Az Egyesült Államokban néhány éve egy nagyméretű magán termelékenységi központot is szerveztek; ez elsősorban a termelékenység vállalati mérésével, összehasonlításával, előmozdításával foglalkozik.

ban a kis- és középvállalatok termelékenyséjavító erőfeszítéseire nyújtanak segítséget. A központok hálózata valóságos nemzeti mozgalmat indíthat meg.

## *2. Ágazati termelékenységi programok*

A termelékenység növelésének lehetőségei iparáganként eltérők. A kormány fórumot teremthet a problémákat legjobban ismerő szakemberek (vezetők, alkalmazottak, eladók és vevők) véleménycseréjére. A központ eddigi katalizátor szerepe bátorító tapasztalatokat eredményezett.

– A lemaradó ágazatokban célszerű elősegíteni a munkáltatók, a munkavállalók és a kormánysszervezetek képviselőiből álló munkacsoportok önkéntes megalakulását. Ezek átfogó programokat dolgozhatnak ki a termelékenység növelésére. Ezeket egyeztetni, végrehajtásukat segíteni kell az érvényes kormányprogramokkal.

## *3. A vezetés és a dolgozók együttműködésének elősegítése*

A vállalatokon belül alakított közös bizottságok hasznos mechanizmusnak bizonyultak közös érdekű problémák megoldására (például továbbképzés, alkoholizmus, munkavédelem, kábítószerfogyasztás, nyugdíjaztatás). Ez a tapasztalat további lehetőségeket kínál együttműködésre a munkavégzés feltételeinek javításában és a termelékenység növelésében.

– Az érdekelt feleket tájékoztatni kell a vezetés és a dolgozók közötti együttműködés tapasztalatairól és a munkakörülmények javítását szolgáló jelentős innovációkról.

– Célszerű támogatni területi közös tanácsok megalakítását. Ezek oktatási-képzési programokat is kidolgozhatnak a munkahelyi bizottságok részére.

– Segíteni kell a dolgozók céljaival, a munkahelyi élet minőségével, a munkahelyeken keletkező problémák vizsgálatával foglalkozó kutatásokat.

– A kormány tegyen közzé világos nyilatkozatot, amelyben politikai céljaként jelöli meg a termelékenység fokozását és a munkavégzés körülményeinek javítását szolgáló közös konzultáció és együttműködés szorgalmazását.

– Támogatni kell a közös bizottságok megalakulását és tevékenységét segítő pártatlan szakértők kiképzését.

– A kormány, mint munkaadó maga is tanulmányozza az ilyen típusú együttműködés lehetőségét, eredményeit és problémáit. Próbálja ki a gyakorlatban új koncepciókat, járjon elől példával a magánszektor előtt.

## *4. A munkaerő-tervezés elősegítése*

A termelékenység javítását eredményező lépéseket a munkahely elvesztésétől való félelem légköre kíséri. Ennek leküzdését megkönnyítheti a jövő munkaerőszükségletének és szerkezetének becslésére támaszkodó munkaerő-tervezés, az ebből kiinduló átképzési programok, átirányítások, nyugdíjazási elképzelések ismerete.

– Tegyenek közzé információkat az átképzéshez, áthelyezéshez, idő előtti nyugdíjazáshoz, részfoglalkoztatáshoz, továbbképzési szabadságoltatáshoz vezető intézkedések előnyeiről és hátrányairól. Ez tompítaná a termelékenység-növelésből származó egyéni megrázkódtatások hatását.

– Nyújtson a kormány technikai támogatást azok számára, akik hosszútávú alkalmaztatást biztosító, a szezonális vagy ciklikus munkaerő-áramlást csökkentő programokat kívánnak kidolgozni.

– Hozzanak intézkedéseket, amelyek koordinálják a magánszektor átállásának támogatását (kiegészítő munkanélküli segély biztosítása, idő előtti nyugdíj fizetése) és az állami programokat (munkanélküli segély, társadalombiztosítás).

– Támogassák a célszerű műszaki szakemberképzést, hogy csökkentsék esetleges hiányukat, és ezzel elkerüljék az új technika elterjedését gátló szűk keresztmetszetek keletkezését.

### *5. A műszaki innovációk támogatása*

A termelékenységnövekedés lelassulása megújította az érdeklődést a műszaki fejlődés erősítése iránt. Egyetértés van abban, hogy az alapvető gond nem az új technológiák létrehozása, hanem ennek gyorsabb elterjedése és alkalmazása.

– Elő kell mozdítani a műszaki egyetemek, a kormány és az ipar szorosabb együttműködését. Szervezzenek a fejlett gyártási technológiákkal és az innovációs folyamatokkal foglalkozó tapasztalatcseréket, konferenciákat, szemináriumokat, továbbképző tanfolyamokat.

– Az új technikát kínáló piacra, illetve az ilyen technikával szemben támasztott felhasználói követelményekre vonatkozó információk gyűjtésével segítsék a termelő-eszköz-gyártó ipart.

– Követeljék meg, hogy a lehetőségekhez mérten az állami megrendelésekben érvényesítsenek technikai innovációt serkentő előírásokat.

– Létesítsenek műszaki bemutató-központokat, amelyek kiképzik a kisvállalatokat az automatizált berendezések kezelésére, programozására, működtetésére, karbantartására.

– Javítani kell az amerikai mérnökök és vezetők tájékozottságát a világ más részén született tudományos és technikai eredményekről. Tanulmányutak, üzemi látogatások segítsék ezek gyorsabb átvételét

### *6. A tőkeberuházás támogatása*

A több beruházás, a nagyobb vállalkozási kedv, a tőke/munka hányados gyorsabb növekedése segítené a termelékenység nagyobb ütemű emelkedését.

– Célszerű megvizsgálni, hogy miként gyorsítható a lényeges innovációt hordozó vállalkozások amortizációja. Megengedhető lenne, hogy amortizáció a beruházás megkezdésétől induljon, és az új technika első alkalmazói gyorsabb leírással számolhassanak.

- Támogatni kell a találmányok bevezetésével foglalkozó kisvállalatokat, amelyek jelentősen hozzájárultak a műszaki haladáshoz.
- Tanulmányozni kell, hogy az alkalmazotti részvénytulajdon-konstrukció segítheti-e a tőkeképződést és a termelékenység fokozását.
- Ösztönözzék a termelékenység fokozását az építőiparban és más termelőszékhelyeken, hogy így csökkenjenek a viszonylagos tőkeáfordítások a többi iparágban, és ezáltal is növekedjék a gazdaság különböző szektoraiban a beruházás.

### *7. A szabályozások rendszerének javítása*

A szabályozások rendszerének javításával csökkenthetők azok a korlátozó intézkedések, amelyek rontják a termelékenységet, növelik a költségeket.

- A szabályozásokat az érintett felekkel megtanácskozva alakítsák ki. Érvényesítésüket nagyobb mértékben a kölcsönös megértés, és nem elsősorban a jogi következmények fenyegetése eredményezze.
- A szabályozásra jogosult intézmények adatszolgáltatási igényeit jobban kell koordinálni és csökkenteni kell az átfedő jogszabályok számát.
- Azok a szabályozások, amelyekben kellő idő után sem alakult ki egyetértés a rendelkezés kibocsátói, az ipar és a közvélemény között, kerüljenek a kongresszus elé.

### *8. A vezetés javítása a közületi szektorban*

A termelékenység fokozása érdekében a vezetést a kormányzati munka minden szintjén javítani kell.

- A 80 milliárd dolláros tárcaközi alapot úgy használják fel, hogy ezzel is segítsék a szövetségi kormány által támogatott helyi programok jobb megvalósítását. Terjesszék ki a Szövetségi Tárcaközi Személyzeti Programot a vezetői készségek növelésére a szövetségi, állami és helyi apparátusokban.
- Támogassák a pénzügyi és számviteli rendszerek korszerűsítését a tőkebefektetésekkel való gazdálkodás javítása érdekében.

Serkentsék a vezetői-munkavállalói együttműködést az állami szektorban is, a termelékenységgel és a munkafeltételekkel foglalkozó közös bizottságok létrehozásával.

### *9. A termelékenység mérésének javítása*

A termelékenységre ható jelentős tényezőkről jelenleg nincsenek vagy nem nagyon megbízhatóak ismereteink. A termelékenység kérdéseinek kezelése a gazdaságban, az egyes ágazatokban és vállalatoknál érvényesülő trendek megbízható és átfogó kvantitatív mérésén kell hogy alapuljon, nemzetközi összehasonlító adatokat is felhasználva.

- A Nemzeti Tudományos Akadémia most foglalkozik a termelékenységi statisztikában alkalmazott fogalmak, mutatók, s mérési módszerek fejlesztésével.

– A termelékenység mutatók olyan rendszerének kidolgozása szükséges, amely a kibocsátást nemcsak a munka, hanem az energia-, anyag- és tőkeáfordítások tükrében is értékeli.

– A termelékenység mérését terjesszék ki a szolgáltatásokra és a közigazgatásra is. E területekről a Munkaügyi Statisztikai Hivatal termelékenység statisztikái nem tartalmaznak adatokat.

– Terjesszék ki a nemzetközi összehasonlításokat egyes ágazatok termelékenységi színvonalának és növekedési ütemének elemzésére.

– Különböző szemináriumok és kiadványok útján képezzék ki és ösztönözzék a vállalati vezetőket az üzemi termelékenység mérésére és növelésére.

### *10. A termelékenység jelentőségének tudatosítása*

A fontosabb javasolt akciók különböző mértékben megindultak már az Egyesült Államokban. Ezek változások kezdetét jelentik. E kezdeményezésekből azonban hiányzik a kellő tudatosság és a termelékenységet befolyásoló tényezők kölcsönös összefüggéseinek megfelelő figyelembevétele. Az amerikai gazdaságnak közösen elfogadott célokra van szüksége, nemcsak a jövedelmek elosztására, hanem a magasabb termelékenységre nézve is: ezek a fentebb tárgyalt területeken kiváltják majd a „kritikus tömegű” cselekvést.

Bottka Gábor

## **AMERIKAI FELMÉRÉS A KÖZGAZDASÁGI FOLYÓIRATOKRÓL<sup>13</sup>**

Míg egyfelől a kutatók publikációs igényei növekednek, másfelől a közgazdasági folyóiratok kiadási költségei emelkednek s a kereslet e folyóiratok iránt. Ez az ellentmondás indította az Amerikai Közgazdasági Társaságot annak vizsgálatára, hogy az olvasók miként hasznosítják a publikált kutatási eredményeket, s a közgazdászok mennyire elégedettek a szakmai folyóiratokkal.

A vizsgálat postai úton szétküldött kérdőívekre adott s beküldött válaszok feldolgozásán alapult. A kérdőívet az Amerikai Közgazdasági Társaság véletlenszerűen kiválasztott 1965 tagjának juttatták el. A kilenc nem-szakosított közgazdasági folyóiratra vonatkozó kérdőívet 1133 címzettnek küldték meg, ezen túlmenően a szakfolyóiratok előfizetői címlistája alapján 266 pénzügyi és 296 munkaügyi szakosodású közgazdásznak juttattak el további szakfolyóiratokkal kapcsolatos kérdőíveket.

A kérdőívek három fő részre tagozódtak és a válaszadók személyére, az egyes folyóiratokkal kapcsolatos véleményekre, valamint az egyes kiválasztott közleményekkel

<sup>13</sup> S.Kagann – K.W.Leason cikke alapján (Journal of Economic Literature, September 1978, 979–1003. oldal)

kapcsolatos olvasói magatartásra vontkozóan szolgáltatott információkat. A kijelölt cikkek 1975 őszén jelentek meg, a kérdőíveket 1976 júliusában küldték szét, így a válaszadónak elégséges idő állt rendelkezésére a folyóiratok elolvasására.<sup>14</sup>

Az általános csoportban a szétküldött kérdőíveknek 28%-a, a pénzügyi csoportban 22%-a, a munkaügyi csoportban pedig 27%-a érkezett vissza válaszokkal. A válaszadási rátát a szerzők nem tekintik kedvezőtlennek; további vizsgálataik a beérkezett 455 válasz feldolgozásán alapulnak. A válaszadók 65%-a egyetemi kutató intézetben, illetve az oktatásban, 14%-a kormányszerveknél, 10%-a vállalatoknál s 11%-a egyéb kutató intézetekben dolgozott.

A folyóiratokkal kapcsolatos olvasói magatartás felmérését olyan kérdések segítették elő, amelyek megvilágították, hogy a válaszadó olvasta-e a szóbanforgó folyóiratot, hogyan jutott a folyóirathoz és miként vélekedik a folyóirat általános minőségéről és technikai színvonaláról. A kérdőív minden folyóirattal kapcsolatosan feltette a kérdést: „Olvasta-e a folyóiratot 1975-ben”. Igenlő válasz esetében a válaszadó megjelölte, hogy személyi előfizetés, munkahelyi előfizetés, akadémiai könyvtár, nyilvános könyvtár, vállalati vagy szakkönyvtár vagy egyéb forrás révén jutott a folyóirathoz.

A beérkezett válaszokat a szerzők három kategóriába sorolták:

- a kérdésre nem válaszolók,
- a szóbanforgó folyóiratot nem olvasók,
- a folyóiratot 1975-ben gyakran vagy alkalmilag olvasók csoportjára.

A válaszokból kitűnt, hogy a válaszadók túlnyomó többsége olvassa az Amerikai Közgazdasági Társaság kiadványait (American Economic Review 97%, Journal of Economic Literature 96%, American Economic Review-Papers and Proceedings 90%), ami korántsem meglepő, hiszen a válaszadók az Amerikai Közgazdasági Társaság tagjaiként automatikusan megkapják e kiadványokat. A többi nem-szakosított folyóirat esetében az olvasottsági ráta 22 és 62% között változott.

A megszerzési csatornákat illetően az Amerikai Közgazdasági Társaság kiadványainak 96%-a a tagsági juttatáshoz kapcsolt egyéni előfizetések formájában jut az olvasóhoz. A többi folyóirat esetében az egyéni előfizetés aránya 11% és 38% között, az akadémiai és egyetemi könyvtári pedig 40–67% között változott. A szakfolyóiratok esetében az érdeklődés nagyobb intenzitását mutatja, hogy az egyéni előfizetések aránya a pénzügyi folyóiratoknál 52–61%, a munkaügyi folyóiratoknál pedig 31–33%.

Külön kérdés kutatta az egyes folyóiratok nem kellő olvasásának okát. A tipikus válasz az időhiányt vagy az eltérő érdeklődési területet jelölte meg indokként. Egyedüli kivételként – az Econometrica esetében – a válaszadók 37%-a a folyóirat cikkeinek magas technikai színvonalát azaz az olvasókkal szemben támasztott túl nagy követelményeket jelölte meg.

A válaszok feltűntették, hogy az Amerikai Közgazdasági Társaság lapjai kivételével hány lapra fizet egyénileg elő a válaszadó. A lehetséges válaszok száma 0–16 között változott. Az általános csoport tagjai átlagban 2,1, a pénzügyi közgazdászok 2,9, míg a munkaügyi csoportba soroltak 2,0 folyóíratra fizettek elő egyénileg. Az egyes folyóíratokra egyénileg előfizetők aránya lényegében egybeesik a folyóiratok „presztízsrangsorával”.

<sup>14</sup> A minta eléggé kicsinek tűnik, a felvétel feldolgozása ehhez képest meglehetősen hosszú időt vett igénybe.



A felmérés kiterjedt a közgazdászoknak a folyóiratok matematikai és statisztikai színvonaláról alkotott véleményére is. Egy kérdés arra keresett választ, hogy az olvasók „túl technikainak”, „éppen megfelelőnek” vagy éppenséggel „nem eléggé formalizáltak” tekintik a folyóiratot. Egy másik kérdés igyekezett feltárni, hogy milyen az összefüggés a matematikai kifejezések száma és a kérdőívben szereplő folyóiratok egyes cikkeinek olvasottsága között. A kilenc nem-szakosított folyóirat közül hét esetében a válaszadók 74–87%-a „éppen megfelelőnek” tekintette a színvonalat, a *Review of Economic Studies* esetében 40%, az *Econometrica* esetében pedig 61% „túl technikainak” minősítette a lapot. A szakfolyóiratok közül a pénzügyi kategóriákban a megelégedettségi arány 74–90% volt, feltűnő viszont, hogy a munkaügyi szakfolyóiratokat a válaszadók 25–38%-a kifogásolta technikai szint szempontjából.

Az egyes folyóiratok olvasói választ adtak arra is, hogy miként minősítik a folyóiratok általános színvonalát. A minősítést „kitűnő”, „jó”, „átlagos” és „gyenge” fokozatok jelölték. Az általános csoport és a pénzügyi szakcsoport válaszadóinak túlnyomó többsége a színvonallal elégedett s 75–89%-ában kitűnő vagy jó minősítést adott. A munkaügyi folyóiratok színvonalát a válaszadók 24–36%-a átlagosnak vagy gyengének ítélte.

A válaszadókat felkérték arra, hogy kommentálják a folyóiratok szerkesztőségi politikáját, előfizetői díját, terjedelmét, megjelenési gyakoriságát vagy bármely más fontosabb jellemzőjét. E kommentárok lehetővé tették a kérdőív merev, a számszerűsíthetőségen alapuló szerkezetének oldását s azon túlmenő vélemények begyűjtését. A legtöbb megjegyzést (144) az *American Economic Review*-hez fűzték. A szerzők az egyes kommentártípusok előfordulási gyakorisága alapján következtettek az általános olvasói véleményre. A leggyakoribb vélemények és javaslatok az alábbiak voltak: hasznos; túl matematikai; túl elméleti; elősegíti a szakmai tájékozódást; hasznosabb az oktatók, mint a kutatók számára; változó színvonalú; nincs kapcsolata a való világgal; szerzői-olvasói beltenyészet; túl költséges; túl egyoldalúan orientált, stb.

Az olvasókat felkérték arra, hogy mondjanak véleményt több, a szóbanforgó folyóiratban megjelent és a szerzők által kiválogatott cikkről. Minden egyes cikk esetében az alábbi kérdéseket tartalmazza a kérdőív:

Lehetséges válaszok:

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1. Olvasta a cikket?                 | Igen — ebben a folyóiratban; nem; másutt.  |
| 2. Hogyan olvasta a cikket?          | Nagy figyelemmel; a fő szempontokra ügyelve; csak felszínes tájékozódásul.   |
| 3. Miért olvasta a cikket?           | Kutatásomhoz szükséges; oktató tevékenységemhez szükséges; általános érdeklődésből; tanulmányi-disszertációs célból; egyéb célból. |
| 4. Utólag hogyan itéli meg a cikket? | Hasznos—érdekes; mérsékelten hasznos; nem hasznos.   |

Noha cikkek esetében az olvasottság számszerű értékeinek egybevetése nem célzerű, hiszen a „sok” vagy „kevés” folyóiratonként és a szaktéma jellege alapján ítéltető csak meg, bizonyos cikkek kisebb olvasottsága vagy olvasatlansága nagyvonalú

értékelésekre mégis alkalmat ad. Az eredmények azt mutatják, hogy szinte valamennyi folyóiratot tekintve a terjedelmesebb fő cikkeket jóval többen olvassák, mint a rövidebb tanulmányokat, hozzászólásokat. Ugyanakkor a fő cikkeket is az olvasók mindössze 15%-a olvassa nagy figyelemmel, a fennmaradó többség csak a főbb szempontokra ügyel vagy egyszerűen némi áttekintést kíván kapni. A válaszadók mintegy 90%-a csak két vagy néhány cikket olvasott nagy figyelemmel. Szembetűnő az olvasók koncentráltsága. A válaszadók 50%-a a kijelölt cikkeknek mindössze 13%-át, míg a legaktívabb olvasónak számító 10% az összes olvasott cikk 35%-át olvasta. A válaszadók a cikkek 30%-át minősítették hasznosnak, 10%-át haszontalannak, fennmaradó részét pedig mérsékelten hasznosnak.

A felmérésről adott összefoglaló szerint a közgazdászok nagy része nem értékeli az elméleti és gyakorlati kutatások eredményeinek főként matematikai nyelven való kifejtését. Azzal kell számolni, hogy a kifejtés matematizáltsági fokának növekedésével párhuzamosan az egyes cikkek olvasóinak száma csökken.

A vizsgálat készítői szerint az eredmények nem teszik lehetővé túl határozott következtetések levonását, az olvasók elvárásairól azonban adnak bizonyos eligazítást. A szerzők az Amerikai Közgazdasági Szemle szerkesztői számára azt ajánlják, hogy a lap több cikket közöljön időszerű vállalatgazdasági és gazdaságpolitikai problémákról vagy szakosodjon alapkutatás jellegű közleményekre s engedje át a gazdaságpolitikai orientációjú írásokat egy újonnan alapítandó folyóiratnak.

Kádár Patricia

## AZ 1978. I. FÉLÉVBEN ELNYERT KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI FOKOZATOK<sup>15</sup>

*A közgazdaságtudományok doktora* fokozatot nyerte el:

Párniczky Gábor: „Az osztályozás szerepe a statisztikai információrendszerben” című disszertációja alapján.

*A közgazdaságtudományok kandidátusa* fokozatot nyerte el:

H. Balázs Judit: „A jelenkori kapitalizmus néhány alapvonása és fejlődési tendenciái Törökországban” című disszertációja alapján.

Barakonyi Károly: „A rendszermódszer és gazdasági kibernetika egyes kategóriáinak érvényesítése a számítógépes iparvállalati tervezésben” című disszertációja alapján.

<sup>15</sup> A tudományos minősítés rendszeréről a Magyar Tudomány c. folyóiratban a közelmúltban tartalmas vita folyt. A folyóirat 1978. 1. – 1979. számai az indító és záró cikken kívül 17 hozzászólást közöltek; foglalkozott a kérdéssel a folyóirat Fanyar Tudomány c. újrú különszáma is.

- Le Minh Duc: „A tiszta jövedelem elvonásának magyarországi formái, különös tekintettel a termelés adóztatására” című disszertációja alapján.
- Gubcsi Lajos és Tarafás Imre: „A láthatatlan pénz – a tőkés pénzpolitika elmélete és gyakorlata” című disszertációjuk alapján.
- Hoványi Gábor: „A vezetési modellel a vállalat és a környezet összhangjának fokozására” című disszertációja alapján.
- Mohamed Mouffak Jnaid: „Szíria iparosítása és a kapcsolódó problémák” című disszertációja alapján.
- Kanyó Gyula: „Vegyipari vállalatok időszerű termelésirányítási kérdései” című disszertációja alapján.
- Kerékyártó Györgyné Sallai Erzsébet: „A koncentráció mérési módszerei és alkalmazásuk a mezőgazdasági termelés vizsgálatára” című disszertációja alapján.
- Kormos Albert: „A termelésirányítás továbbfejlesztésének kérdései a magyar iparvállalatoknál” című disszertációja alapján.
- Módos Gyula: „A hálós modellek alkalmazási területei és lehetőségei a mezőgazdasági vállalatokban” című disszertációja alapján.
- Nagy András: „Néhány népgazdasági modell vizsgálata különböző optimalizálási elvek mellett” című disszertációja alapján.
- Nyíri Iván: „Strukturális változások a spanyol iparban és külkereskedelemben” című disszertációja alapján.
- Páldi András: „A gazdaságirányítás és tervezés reformja a Szovjetunióban” című disszertációja alapján.
- Pálos István: „A szolgáltatás fogalma és a szabályozások fejlődése kapitalista és szocialista viszonyok között” című disszertációja alapján.
- Sutus Imre: „A mezőgazdasági termelőszövetkezetek vezetőinek anyagi és erkölcsi ösztönzése” című disszertációja alapján.
- Végső Béla: „A termelés állóeszközigényességének változása az iparban” című disszertációja alapján.

### Héthy Lajos–Makó Csaba: Munkások, érdekek, érdekegyeztetés<sup>1</sup>

Héthy Lajos és Makó Csaba könyvei, cikkei lényeglátásukkal, problémaérzékenységükkel, életközelségükkel mindig nagy érdeklődésre tarthatnak számot. Ezúttal egy építőipari villanszerelő brigád példáján mutatják be, hogyan érvényesíthetik érdekeiket a munkások, milyen az érdekvérvényesítés és az érdekegyeztetés folyamata. Könyvük szerencsésen ötvözi az érdekek kutatására vonatkozó elméleti megállapításokat és azok gyakorlati érvényesülésének bemutatását. A konkrét társadalmi jelenségek, folyamatok empirikus elemzésével jelentősen hozzájárulnak az érdekekkel kapcsolatos jelenségek jobb megértéséhez, helyesebb szemléletéhez, a még nem kiforrott fogalmak tisztázásához.

A szerzők 1970–71-ben végzett kutatásuk alapján egy építőipari munkáskollektíva 51 villanszerelőjének munkáját, életét vizsgálják, elsősorban abból a szempontból, hogy ipari, társadalmi viszonyaink jelenlegi színvonalán hogyan megy végbe az érdekek érvényesülése, ütközése, visszaszorulása, a kompromisszumok létrejötte és megszűnése. Mélyreható kutatásuk és széles látókörük eredményeként nemcsak a munkások és a vállalat érdekeit ismerjük meg, hanem azt is, hogyan élnek, gondolkoznak és dolgoznak az emberek ebben a kollektívában; hogyan alakították ki ezt a vállalatot, az ennek során történő összevonás milyen feszültségeket okozott. A belső „háborúskodások”, a posztok újrafelosztása körüli viták más esetekben is gyakran vezetnek a termelési eredmények romlásához – de erről ritkán olvashatunk őszinte leírást.

A könyv nyolc fejezete közül a nem szociológus szakember számára a legérdekesebbek a vizsgált esetre épülő leíró részek pl. a főbb munkás-szereplők viselkedéséről, megjelenéséről alkotott általános impressziókat tartalmazó feljegyzések, interjúk, a villanszerelők és a vállalat közötti tárgyalások, bérviták ismertetése. A bér körül folyó dialógusok rekonstruálása során Héthy Lajos szinte drámaian érzékelteti a vita menetét, a munkások törekvéseit és taktikáját. A könyvnek ez a kiemelkedő része arról szól, hogy a vállalat vezetősége meg kívánja változtatni a villanszerelők munkaidő-beosztását, s egyben a minimálisra szeretné csökkenteni a túlórázást, mely eddig átlagosan 7–800 Ft havi többletkeresetet biztosított. A tárgyalás során azonban taktikai hiba lett volna csupán a keresetek nagyságáról vitatkozni, s ezt mindkét fél jól tudta. A „pénzről, ill. arról nem beszélni, amit el akarunk érni” magatartás sikeres taktikája ezúttal is bevált, közbenső megoldás jött létre (ún. készenléti díj kifizetése).

A vitát, a tárgyalást, melyet az érdekek ütközése, konfliktusa váltott ki, különbözőképpen értékelhetjük. A társadalmi valóság iránt érzéketlen moralisták bizonyára nem szívesen fogadják el, hogy szocialista üzeink ilyen „alku” színterei. A szerzők azonban kifejtik, hogy az érdekek ütközése természetes tünet, s a konfliktusok jelentkezése a szervezetek, a társadalom életében nem feltétlenül negatív jelenség.

Az érdekegyeztetés alapvető módszere a tárgyalás, amelynek során az egyének, a csoportok, a rétegek a szervezeteken belül megoldják együttműködésük problémáit.

<sup>1</sup>Gondolat Kiadó, 1978. 396 oldal.

A tárgyalásos érdekegyeztetésnek azonban – hangsúlyozzák a szerzők – vállalatainknál több akadálya is van; ezek közül a legerősebb, hogy a vállalati és társadalmi vezetők az érdekviszonyokat figyelmen kívül hagyják. A vizsgált vállalatnál a problémákat pl. igazgatási-irányítási szabályokkal, ill. agitációs, nevelő munkával igyekeztek megoldani.

Az érdekek figyelmen kívül hagyása – a szerzők szerint – nem csupán egyedi jelenség, általánosnak tűnő szemléleti hiba. Kiküszöbölését nehezíti, hogy a vállalati szervezeten belül hiányoznak az egyéni- és csoportérdekek egyeztetésének intézményes formái. Az előrelépés szükséges feltételének tartják ezért az érdekek reális számbavételét, az érdekkonfliktusok létének elismerését – a szervezetek struktúráinak, a részvétel, az üzemi demokrácia szervezeti formáinak ennek megfelelő fejlesztését.

Figyelemre méltó, általánosabban is érvényes megállapításokat tartalmaz a IV. fejezet is, mely az „érdekérvényesítés képessége” fogalom bevezetésével a munkások érdekérvényesítési esélyeit elemzi az objektív szervezeti keretek és az emberek személyiségében rejlő különbségek alapulvételével. A fejezet egyik igen érdekes részében a villanyszerelők cselekvési lehetőségeiről olvashatunk. A szerzők példái azt bizonyítják, hogy ha a munkás az üzemen belül nem találja meg számítását, vállalaton kívül, „máshol” próbálja kompenzálni veszteségét.

Az V. fejezet a vállalat külső, társadalmi-gazdasági környezetének hatásait tárgyalja. A két szféra kölcsönhatásának elismerése mellett a szerzők kiemelik, hogy a vizsgált vállalatnál kialakult állapotokért nem csupán a vállalat „saját szerencsétlen múltbeli fejlődése, nem egyszerűen a vezetés tehetetlensége, mulasztása” a felelős, hanem a környezeti feltételek is – amelyek viszont más vállalatokra is hatnak. Sajnos nem tekinthetők egyedi vagy építőipari sajátosságnak a szervezetlenség itt tapasztalt megnyilvánulásai: valaki mindig keres valamilyen anyagot és munkagépet; a munkafegyelmet sem a munkások, sem a vezetők nem veszik komolyan; a vezetők nem képesek a termelési technológia megfelelő áttekintésére és ellenőrzésére; az emberek (legalábbis a vezetők) maguk is tudatában vannak a szervezetlenségnek, apátia lesz úrrá rajtuk, s az a meggyőződésük, hogy semmit sem tehetnek azért, hogy „rendesen” menjen a munka.

Hasonló tanulmányoknál mindig felvetődik a kérdés, vajon az 51 villanyszerelő „esete” tipikus-e, mennyire tekinthető általánosnak a feltárt összefüggések? Ebben a kérdésben maguk a szerzők óvatosan fogalmaztak; utalnak arra, hogy a vizsgált vállalat és munkáscsoport a társadalom része, a tapasztalt összefüggést a rész és egész dialektikája határozza meg.

Megállapításaik egy része feltehetően általános érvényű. Így pl. a termelés szervezetlenségének tüneteivel és következményeivel nap mint nap találkozhatunk. Vitatható azonban a könyv azon megállapítása, hogy a szervezetlenség fő oka: vállalataink formális szervezeti struktúrája nem alkalmas a profiljukba tartozó technológiai és társadalmi folyamatok irányítására, megvalósítására. Valószínű, hogy ennél összetettebb jelenségről van szó, amelynek ez csak egyik, igen lényeges eleme.

A könyv elsősorban a gazdasági érdekekkel foglalkozik, feltehetően azért, mert a különböző (pl. politikai, kulturális) érdekek közül a leginkább meghatározó szerepet a gazdasági érdekek játsszák. Jóllehet az anyagi igények, érdekek és kielégítésük módjá-

nak vizsgálata elsődleges, a nem anyagi érdekek szerepének, hatásának elemzése hasznosan kiegészítette volna a vizsgált vállalat vezetési módszereiről, munkáskollektívájáról nyert ismereteinket. A dolgozók érdekei nem csupán a jövedelemhez fűződnek és a társadalom sem csupán munkabért és túlóra díjat juttat a dolgozóknak. A vizsgált esetben az anyagi érdekek dominanciájához valószínűleg hozzájárult, hogy az építőipar a munkások olyan csoportját tömöríti, akiknek életvitele, életútja sajátos, eltér pl. a gépipari munkásokétól; sokan éppen a magasabb kereset miatt választják az építőipart.

A szerzők — kár, hogy csak a lábjegyzetekben — több alkalommal is utalnak azokra a hasonlóságokra vagy eltérésekre, amelyek korábbi (egy gépipari vállalatnál folytatott) kutatásaik eredményeivel összevethetők. Ugy vélem, érdemes lett volna empirikus tapasztalataikat módszeresebben összehasonlítani. Ez hozzájárult volna a használt fogalmak pontosításához, az érdekegyeztetés más lehetőségeinek feltárásához.

Ványai Péterné

### Dr. Pirityi Ottó: Termelékenységi tartalékok<sup>2</sup>

A szerző könyvének bevezetőjében igen nagy követelményeket támaszt saját magával és másokkal szemben. Konkrét, megvalósítható javaslatokat ígér, és azt várja, hogy ennek nyomán egy éven belül minden szinten meghozzák azokat az intézkedéseket, amelyek szerint kezenfekvők, bevezetésre megérették, a tények által egyértelműen parancsolóak. Az olvasó bizakodását azonban csökkenti, amikor a bevezetőben arra is felhívja a figyelmet, hogy mozgalmi jellegű kutatóintézetben dolgozik, ahol nincs idő egy-egy témán évekig dolgozni, s ezért nem is tudna védekezni olyan bírálattal szemben, hogy tételei nincsenek mindenoldalúan alátámasztva. A recenzenst ezzel valóban nehéz helyzetbe hozza.

A könyv hat fejezetből áll. Az első fejezetben több oldalról is megvilágítja a gazdaságunk nyíltságával ill. e fogalom értelmezésével kapcsolatos problémákat, majd tézisszerűen — a helyszükére hivatkozva — összefoglalja a negyedik öt éves tervidőszak gazdaságpolitikáját. Az eredmények mellett hangsúlyozza, hogy gazdasági fejlődésünk számos feszültséggel volt terhes. E feszültségeket elsősorban a vállalati célok és lehetőségek, a gazdaságirányítási célok és módszerek, a közgazdasági elmélet és a valóság közötti ellentmondásban látja. Feltételezése szerint ezek az ellentmondások is hozzájárultak ahhoz, hogy a gazdaságpolitikai döntések nem voltak egyértelműek. Ugy véli, hogy a gazdaságpolitika elsősorban a hibák kijavítására, a torzulások lassítására fordította a figyelmét, gyenge volt a távlati koncepció orientáló ereje. Gazdasági helyzetünk megítéléséhez többek között az összefüggésekre hívja fel a figyelmet; a világgazdasági értékeléshez csak akkor helyes hozzáigazítani a termelési szerkezetet, ha tartós tendenciák ismerhetők fel; a cserearányromlás fő oka az, hogy sok nyersanyagot és energiahordozót kell behoznunk, ugyanakkor sok feldolgozóipari terméket kell kivinnünk; a vállalati vezetők nagy rutinnal rendelkeznek a nehézségek áthidalásában és ez adja az alapját népgazdaságunk teherbíróképességének. Az a véleménye, hogy figyelmünket célszerűbb

<sup>2</sup>Kossuth Könyvkiadó, 1978. 278 oldal.

lenne a vállalati tevékenységre összpontosítani és nem azt panaszkodni, hogy ágazati szerkezetünk nem elég korszerű, erőltetett szembeállításnak tűnik; az a tétele pedig, hogy elsősorban az olyan termékek exporttermelését kell fokoznunk, amelyek nincsenek kitéve gyors gyártmány- és gyártásfejlesztésnek, de stabil és tömeges igényeket elégitenek ki, erősen vitatható.

Meggyőzően hangsúlyozza, hogy gazdasági életünk nehézségeit csak koncentrált erőfeszítésekkel orvosolhatjuk, „egyszerre kell lépnünk” minden területen. Minden erőforrásnak megvan a maga potenciális hatékonysága. Összességük potenciális hatékonysága azonban nem egyszerűen ezeknek az összege, hanem több ennél. Magának az erőforrás-kombinációnak is van külön hatékonysága. Ennek kihasználását a leggyümölcsözőbb termelékenységnövelési tartaléknak tartja.

A második fejezet „A fejlett szocializmus felé” címet viseli. A fejezetbe sorolt témakör igen széles, feltehetően ebből is következik, hogy a szerzőnek nem volt módja az érintett kérdések mélyebb elemzésére. Így csupán röviden foglalkozik a gazdasági és társadalmi célok rendszerének objektivitásával, a társadalmi célok és érdekek meghatározó jellegével, a politikai célok társadalmi és gazdasági célokhoz való igazításának szükségességével. Ugyancsak érdemes lett volna bővebben tárgyalnia a társadalmilag szükséges veszteségekről, a tartalékok típusairól írott gondolatait is. A részletesebb elemzés, mélyebb kutatás – amelyre, mint könyve bevezetőjében írja, nem volt ideje – azért is érdekes lett volna, mert számos gazdaságpolitikailag esetleg fontos megállapításának alaposabb bizonyítását tette volna lehetővé.

Szenvedélyes javítani-akarása rokonszenves. „Vonzó, szép szocializmust kell csinálnunk. Jól érezze magát benne mindenki. Reális álom ez.” – vallja. A jövőre vonatkozó feltételezések, az elképzelt, olajozottan működő mechanizmus mellett (vagy helyett) azonban az olvasó többet szeretne megtudni az ehhez vezető útról.

A harmadik fejezetben a munka társadalmi termelékenységevel összefüggő gondolatokat találjuk. Meggyőzően hangsúlyozza, hogy a holtmunkával való takarékoság az előállítás helyein lényegében élőmunkával való takarékoság. A termelékenység növelését úgy értelmezi, mint a hatékony helyettesítések történelmi folyamatát. A vállalati tevékenység hatékonyságának az elemzésekor – nem sok újszerűséggel, de jogosan – bírálja a túlszabályozottságot, a felülről jövő koordinálatlan részbeavatkozásokat. Itt arra kellett volna rámutatnia, hogy egy-egy probléma megoldását ismételt általános határozatokkal nem lehet megoldani.

A negyedik fejezetben, amely a gyorsan mozgósítható termelési tartalékok címet viseli, a szerző ezeket a tartalékokat két nagy csoportra osztja. Az erőforrásokkal való gazdálkodást inkább a vállalatok, az arányossági követelmények betartását inkább a népgazdaság tartalékai közé sorolja. Ezután a vállalati bérgazdálkodás majd a munka-erőgazdálkodás különböző területeit bírálja. Hangsúlyozza, hogy igen magas a degreszív bérformák aránya, a végzett munkával arányos egyéni bérezést egyre inkább felváltják a csoportos bérezési formák, ott is, ahol ezt nem indokolják a termelés műszaki feltételei. A dolgozók ellentmondást éreznek teljesítményük és keresetük növelésének lehetőségei között, a keresetnövelés fékezése a teljesítményeket viszonylag alacsony szinten nivellálja. A munkaerővel való takarékoság egyik erős akadályának tekintik, hogy a felszabaduló létszám bérének csak igen kis hányada osztható ki kereset-emelésként azoknak a dolgozóknak, „akik a kilépett emberek munkáját többletként elvégzik.” (138. oldal)

Az anyag- és energiagazdálkodás tartalmait elemezve színes példái – a műtrágyagyártástól kezdve a csavargyártás negyedszázados problémáig – meggyőzően bizonyítják az ésszerű takarékoság fontosságát. Az érdekes példák, az általános megállapítások helyett azonban ebben a fejezetben is hasznos lett volna a problémák megoldását elősegítő javaslatok, teendők megfogalmazása – ahogyan erre bevezetőjében a szerző ígéretet tett.

A készletgazdálkodás után a termelési szerkezet korszerűsítésének kérdéseit tárgyalja. Veszélyesnek tartja azt a véleményt, amely szerint az alapanyaggyártásba és az anyagigényes termelési fázisokba nem szabad sok pénzt befektetni, mert itt egységnyi beruházási összeg jóval kisebb mértékben növeli a nemzeti jövedelmet, mint a feldolgozó fázisokban. Álláspontja indoklásában sok az elfogadható elem. Egyetérthetünk az a véleményével is, hogy a szerkezetváltozástól nem várhatók csodák, mert egyrészt a vállalatoknál kicsi a törekvés erre, „de ez a kis törekvés is többre kerül, mint amennyire pénzünk van.” (201. old.) Felhívja a figyelmet a gyártmányok szűkítésének, a régi elavuló gyártmányok, megszüntetésének fontosságára. Az állami és a szövetkezeti ipar közötti ésszerűbb munkamegosztást, a magánkisiparnak nagyobb teret javasol.

Felvet néhány jó javaslatot az ellátási tartalékokkal foglalkozó ötödik fejezetben is, főleg a minőség, az anyag- és alkatrészellátással, a lakossági ellátás javításával összefüggésben. A pénzérték csökkenésének okairól (234–250. old.) szóló részben elgondolkodtató megállapításokat tartalmaz a különböző árfelhajtó tényezők elemzése. He-lyeselhető az a következtetés, hogy a fogyasztói biztonság a létbiztonságnak éppen olyan fontos része, mint a teljes foglalkoztatás, vagy az ingyenes egészségügyi ellátás.

A könyv hatodik fejezete a gazdasági szabályozás termelékenységre gyakorolt hatásával foglalkozik. Bevezetőben itt olyan jövedelemvonási és kereset-szabályozási modelleket ismertet, amelyek az eddigi újságírói stílus után tudományoskodónak tűnnek. Gyakorlati hasznuk – kipróbálatlanságuk miatt – nem ítéltető meg. A bérszabályozási funkciókkal összefüggésben a szerző négy (terv-, aránytartási, allokációs és gazdaságossági) szemléletet különböztet meg. A „gazdaságossági (ösztönző) funkció” elsőlegességének a híve, a többi szemléletet ebből a szempontból bírálja. Az a meggyőződése, hogy az anyagi ösztönzés, a teljesítményérdekeltség termelésnövelő vagy létszám-megtakarító hatása azonnal megmutatkozik. Érthetetlen ezért számára, hogy „miért félünk a bérre orientált érdekeltségtől még most is.” (268. oldal) A szerző tehát nem takarékoskodna a kiugró teljesítményekre jutó bérrel. Véleményem azonban az, hogy a jól megállapított normális intenzitás figyelembevételével megszabott *teljesítménykövetelmények nélkül* ezzel az eszközzel nagyon csínján kell bánni.

A könyvben több helyen esik szó a szervezésről. Kifogásolható, hogy a szerzőnek e fontos témakörben tett megállapításai túlzottan kategorikusak, általánosítóak. Ezt írja például: „A tudományos munkaszervezők megdöbbennek mindig, ha azt mondjuk nekik, hogy az igazi szervezés a feltételek megteremtése. Ha ez megvan, a munka is általában szervezeten megy.” (26. oldal) Később ezt olvassuk: „A 3M-nél semmiféle különleges tudományos módszert nem alkalmaznak. Csak ami ésszerű, megcsinálják.” (111. old.) Helytelenül itéli meg az alkalmazotti létszám helyzetét. Így ír: „A vállalatoknál nem áll fenn olyan erősen az adminisztratív munka lenézése, feleslegesnek minősítése, mint az utcákon, a presszókban, a kocsmákban „nyilatkozók” körében vagy akár egyes újságírók fejében, akik adminisztratív munkát talán soha nem végeztek, nem



is láttak”. (177–178. old.) Ugyancsak vitatható az a véleménye, hogy a munkaintenzitás normális foka könnyen kitapintható.

A könyvet a szerző poelmizáló könnyed stílusa igen olvasmányossá teszi. A sok érdekes, hasznos gondolat azonban helyenként felszínes megállapításokkal váltakozik. A könyv egészében jóirányú, ösztönző mondanivalójának biztosabb megalapozottságára talán mégis érdemes lett volna több időt fordítani.

Dr.Kéri József<sup>3</sup>

### A tudományos-technikai haladás gazdasági és társadalmi hatékonysága<sup>4</sup>

Három szocialista ország (Csehszlovákia, az NDK és a Szovjetunió) közgazdasági kutató intézetei a tudományos-technikai haladás gazdasági és szociális hatékonyságával foglalkozó kutatásaikról a közelmúltban közös monográfiában számoltak be.

A szerkesztők a bevezetőben hangsúlyozzák: súlyt helyeztek arra, hogy az alkotó kollektíva közös alapállása és a szerzők egyéni véleménye egyaránt kifejezésre jusson az egyes fejezetekben. Ez a valóban érvényesülő törekvés s az, hogy valamennyi nagyobb kérdéscsoportban az egyes országok szerzői saját nemzeti tapasztalataikkal, esetenként adatokkal illusztrálva fejtik ki véleményüket, az olvasó számára a címből következően sokszor általános fejtegetéseket is kevésbé elvonttá teszi. Ugyancsak pozitívuma a munkának, hogy középpontba a tudományos-technikai eredményeknek a gyakorlatba való átültetését állítják, azal együtt, hogy a szerzők rámutatnak: e fázis számos lényeges gazdasági kérdése még megoldatlan elméletileg.

A monográfia szerzői a következő kérdéseket tekintik alapvetőknek, s keresik egyesekre a választ, a megoldási módokat:

- az irányítás és a tervezés elsősorban a tudományos-technikai haladás realizálásának mely fázisaira koncentráljon;
- melyek a realizálás legfőbb akadályozó tényezői;
- mely tényezők határozzák meg egy népgazdaság új tudományos felismeréseket felvevő képességét;
- hogyan lehetne a tudomány és technika tervét a beruházási tervekkel szorosabban összekapcsolni;
- a kutatási eredmények folyamatos bevetését a termelésbe milyen szervezési formák segítik eredményesen;
- milyen módszerekkel lehet kiválasztani a bevezetendő eredményeket;
- milyen ösztönzési módszerek segíthetik a bevezetési folyamatot;
- milyen szerepe van a bevezetési folyamat gyakorlati kialakításában a cél-program tervezésnek és az értékelemzésnek, mint tervezési módszereknek;
- az alap kutatás szerepe, hatékonyabbá tételének módjai.

<sup>3</sup> A NIM IGÜSZI tudományos tanácsadója.

<sup>4</sup> Autorenkollektiv. Ökonomische und soziale Wirksamkeit des wissenschaftlich-technischen Fortschritts. Hrsg.: H. Maier, W. Marschall. Berlin, 1978. Akademia Verlag, 359 oldal.

A könyv 4 fő részre tagoltan tárgyalja a tudományos-technikai haladás gazdasági és szociális hatékonyságának kérdéseit. Ezek: 1. a tudomány és a termelés; 2. a tudományos-technikai haladás hatékonysága; 3. tudományos-technikai haladás és a társadalmi tevékenység; 4. a tudományos-technikai haladás irányítása.

Minthogy egyes kérdések különböző megvilágításban a könyv több helyén is visszatérnek, ezért a fejezetenkénti ismertetés helyett néhány érdekesebb és konkrétan kifejtett problémakör tárgyalását tekintjük át.

GATOVSZKIJ szovjet akadémikus a teljes tudomány-technika-termelés ciklus komplex irányításának alábbi szintjeit és feladatait különbözteti meg: a) népgazdasági szint; a termelés és a termékek műszaki-gazdasági színvonalának fokozása, tudományos megalapozása és a tudományos-technikai eredmények realizálásához szükséges eszközök biztosítása; b) ágazati szint; az általános célok átfogó megtervezése ágazati szinten, a hatékony bevezetésre orientált anyagi és pénzügyi feltételeknek egységes egészként történő biztosítása, megfelelő áttételi rendszer kialakításával (beleértve a tudományos-technikai központok létrehozását, valamennyi fázis ösztönzését, a kooperációs összefüggéseket az egyéb ágazatokkal); c) a termelési egyesülések szintje; az új technika kutatásának, tervezésének, technológiájának, bevezetésének, alkalmazásának és kiterjesztésének egységes irányítása; d) üzemi szint; valamennyi, a ciklusban érintett szervezet egységes irányítása oly módon, hogy a műszaki fejlesztés az üzem vezetésének és tervének, egész gazdálkodási és termelési tevékenységének legfontosabb, szerves elemét képezze.

MARSCHALL (NDK) egy termék, eljárás, hatás-elv bevezetési folyamatát három fázisra bontja. Ezek: 1. a műszaki megoldhatóság tisztázásától a kutatási eredmény gazdasági felhasználásához szükséges fejlesztő munka megindulásáig terjedő időszak (inkubáció); 2. a fejlesztés kezdetétől az első gazdasági hasznosításig eltelt idő (materializáció); 3. az első alkalmazásba vételtől a népgazdasági szinten teljes értékű felhasználásig, általános hasznosításig terjedő periódus (kiterjesztés). A második fázissal kapcsolatban a szerző kiemeli, hogy a fejlett munkamegosztás mellett a ciklus egyes szakaszai relative önállósulnak, ezért a tudományos-technikai haladás tervezésében az egyes lépéseket funkcionális és időbeli folyamatukban egységes egésszé kell összekapcsolni.

A tudományos-technikai eredmények termelésbe történő bevezetésének akadályaival foglalkozó fejezetben KRCS (Csehszlovákia) rámutat arra, hogy a kutatási eredmények realizálásának leggyakoribb akadályai a kapacitások szűkössége mind a munkaerő, mind az alapok tekintetében és újabban az alapanyagok vonatkozásában is. Különösen nagyobb arányú struktúraváltozás vonzatú fejlesztések esetében jelentkeznek ezek a gátló tényezők. Ezekhez járul a technikai fejlődéssel párhuzamosan a bevezetés koordinálásának mind bonyolultabbá válása.

A fejlődés ma már nemcsak egyes új gépek beállításában, hanem teljes gyártási vonalak és termelő rendszerek létrehozásában nyilvánul meg. A mai fejlett társadalmi munkamegosztás olyan láncreakciókat vált ki, amelyek minimálisan a kooperáló üzemek anyagi-technikai alapjait érintik, de gyakran a kutatásra is jelentős visszacsatoló hatással járnak. Az irányítási eszközöknek mint az árak, pénzügyek, adók, hitelek, anyagi érdekelttség stb. olyan tudatos alkalmazására van szükség, amely a teljes ciklus megrovidítése irányában hat.

Ezek ma még nem kellően megoldott kérdések. Például a progresszív termékek

árai gyorsabban növekszenek, mint ahogyan az elavult termékek előállítására ellen ható gazdasági tényezők, szankciók érvényesülnek. Az új technika alkalmazása iránti érdektelenség egyik további oka a nem kielégítő gazdasági nyomás mellett az, hogy az új technika bevezetésének költségei rendkívül magasak. Az idézett szerzők a tudomány-technika-termelés ciklus egyes szakaszainak egymással, a gazdaság egyéb érintett területeivel és az irányítási módszerekkel való szerves, komplex összekapcsolását, tervszerű irányítását a haladás meggyorsítása és hatékonysága alapvető feltételének tartják.

Az új technika hatékonyságának megítélésével kapcsolatosan TOMS (Csehszlovákia) kiemeli, hogy a ráfordítások és eredmények társadalmi, illetőleg vállalati megítélése — összefüggésben az érdekeltség eltéréseivel — nem azonos. Az ellentmondás nem antagonisztikus, megítélése szerint a közös érdekeltséget elsősorban a központi állami tervezéssel és a gazdasági ösztönzők rendszerével kell megoldani.

VILENSZKIJ és ZIKOV (Szovjetunió) az új technika szocializmusbeli szerepét két feladat megoldásában látja: az emberi munka megkönnyítése (szociális feladat) és munka megtakarítása (gazdasági feladat). A megítélés alap-problémája e két feladat elkerülhetetlen ellentmondása. Másik két szovjet szerző, LOGINOV és FELZENBAUM arról ír, hogy nem elegendő az új technika népgazdasági hatékonyságát tervezni és számolni; ez esetben nem lesz összekapcsolható az egyéb tervekkel. A kutatás-fejlesztés fázisában elegendő lehet az általános hatékonyság számbavétele. A vállalati gazdálkodásban azonban ez nem kielégítő, szükség van arra, hogy a hatékonysági mutatók a vállalat számára is jelezzék az új technika gazdaságosságát, orientálják a neki megfelelő színvonalú technika kiválasztását.

A könyvben jelentős helyet foglal el az új technika komplex értékelésének problémája. A szerzők részletesen taglalják a számszerűsíthető és nem számszerűsíthető tényezőket és keresik ezek külön-külön és aggregált formában történő értékelésének, a különféle rangsorok képzésének a megoldását. E fejezetek áttanulmányozása az olvasó számára elsősorban a sokféle kísérleti iránynak és az egyes módszerek problémáinak egymás melletti bemutatásával ad jó összefoglaló áttekintést. LUDWIG (NDK) pl. a következő mutatócsoportokat ajánlja a tudományos-technikai haladás gazdasági hatékonysága több-dimenziós értékeléséhez: 1. termelési mutatók (önköltség, ár, nyereség, munkaidőráfordítás, létszám és munkahelyszám, a termék, illetve eljárás alkalmazási területe stb.); 2. minőségi és teljesítmény paraméterek (fajlagos teljesítmény, üzembiztonság, élettartam stb.); 3. természet- és környezetvédelmi tényezők; 4. munkakörülmények (például a nehéz fizikai munka aránya, gépesítési és automatizálási fok, műszakegyűthetőség, zajszint); 5. életkörülmények (a szükségleteknek megfelelő termékek és szolgáltatások, lakáskörülmények stb.); 6. politikai követelmények (pl. integráció, külkereskedelmi vonatkozások, tudománypolitika). GOLOSZOVSKI és GRINCSEL (Szovjetunió) módszert mutattak be a tudomány és technika nemzeti jövedelem növekedésére gyakorolt hatásának tényezőnkénti számbavételére.

A tudományos-technikai haladás társadalmi hatásainak taglalásánál a szerzők jelentős figyelmet szentelnek a műszaki haladásnak és specifikusan az automatizálásnak a munka jellegére gyakorolt hatásaira. A szerzők arra a következtetésre jutnak, hogy az automatizálás a munkások igénybevételét és szakképzettségi struktúráját differenciáltan módosítja; a változás a műszaki színvonal növekedésével korántsem lineárisan arányos. Néhány példa: az NDK-beli fejlődést elemezve MAIER rámutat arra, hogy az

egyres technikai színvonal szinteken a munkások szakképzettség szerinti megoszlása nagymértékben eltérő (lásd: 1. sz. táblázat).

1. sz. táblázat

**A termelő munkások végzettségének megoszlása  
az NDK-ban a munkahelyek technikai színvonala szerint**

A munkahely jellege	A munkaerő szakképzettsége			
	Képzet- len	Betani- tott	Részlegesen képzett	Shak- munkás
Kézi	16	19	9	56
Részben gépesített	5	12	5	78
Teljesen gépesített	10	20	8	62
Részben automatizált	4	24	14	58
Teljesen automatizált	7	17	7	69

KARABIN szerint Csehszlovákiában a munkahelyek összetételének változása három évtized alatt a 2. sz. táblázat szerint alakul. ROLLOVA és ZSILOVA pedig arra mutat rá, hogy az új műszaki-technológiai eljárások bevezetésével a munkaerővel szembeni követelmények akkor is megváltoznak, ha a – legtöbb esetben – a technológia módosulása kifejezett minőségi változással nem jár. A csehszlovák vállalati elemzések szerint pl. a pszichikai igénybevétel az esetek 32%-ában, a munka bonyolultsága 54%-ában, a feldolgozandó információk száma 35%-ában növekedett, ugyanakkor a fizikai terhelés 67%-ban, az ügyesség-igény 32%-ban, a balesetvédelemmel összefüggő igénybevétel az esetek 63%-ában csökkent.

2. sz. táblázat

**A munkahelyek jellegének prognosztizált változása Csehszlovákiában 1990-ig**

A munka technikai színvonala	A munkahelyek megoszlása (%)	
	Az 1960-as évek elején	1990-ben
Alapvetően kézi munkahelyek	55	42
Gépesített és félautomatikus munkahelyek	43–44	51–53
Automatizált munkahelyek	1–3	5–7

Figyelemre méltó KARABIN-nak az a megállapítása, hogy a tapasztalatok szerint a technikai fejlődés lényegesen nagyobb hatást gyakorol a termelési folyamat szervezésére mint a dolgozók szakmai és képzettségi struktúrájára. Ez a tapasztalat a szerző szerint is ellentmond a közhiedelemnek és a gyakorlat sem veszi e tényt kellően figyelembe. Ennek a következménye, hogy a munkaszervezés alacsony színvonala a korszerű

technikával felszerelt üzemek hatékonyságát jelentősen lerontja. Saját tapasztalataink is arra mutatnak, hogy az üzemi átlagnál korszerűbb technikát képviselő új berendezések és munkafolyamatok, az új típusú munkahelyek hatékony működésének elsőrendű feltétele a hagyományostól eltérő szervezési feltételek számításbavétele és kielégítése. Amíg a gépkezelés speciális szakmai követelményére, a szükséges képzésre gondot fordítanak, a tágabb összefüggések gyakran figyelmen kívül maradnak.

Összefoglalva: a könyv a bonyolult témakör színvonalas, gazdag elemzését adja. Elolvasva legáltalánosabb tapasztalatként azt szűrhetjük le, hogy a tudományos eredmények hatékony realizálásának, a tudomány termelőerővé válásának az a fő feltétele, hogy a haladás tudományos-technikai elemeinek tervezése és tennivalói integráltan épüljenek be a népgazdaság minden szintjén a fejlődést célzó tervekbe, akciókba, az irányítás és az ösztönzés rendszerébe.

Parányi György

### Európai ipari szervezet<sup>5</sup>

Az ipari szervezet kifejezés az angol nyelvterületen elsősorban az Egyesült Államokban használatos és egy, a 30-as években kialakult tudományterületet jelöl. E.S.Mason és J.S. Bain munkája nyomán „ipari szervezet” címen elsősorban a verseny, a monopóliumok, a vállalati árpolitika és a piaci struktúra kérdéseit dolgozzák fel, a középpontba a piaci struktúra, a vállalati magatartás és a vállalati teljesítmények összefüggését állítva. A struktúrát elsősorban a vállalatok méret szerinti megoszlása, a piacralépés korlátai és a termékek differenciálódása szempontjából elemzik. E tudományterület erősen épül empirikus vizsgálatokra és újabban összetett matematikai-statisztikai módszerekkel is vizsgálja a piacok jellegzetességeit, a vállalatok működését, teljesítményét, koncentrációjuk, versenyhelyzetük alakulását. A témakör fokozatosan bővült, különösen Angliában és az ipari szervezet kifejezés helyett egyre többször ipargazdaságtan kifejezést használnak. Az ipargazdaságtan tárgyát illetően azonban a tőkésországokban még nincs teljes egyetértés, egyesek e cím alatt az „ipari szervezet” eredeti témakörét művelik, az újabb tankönyvek viszont többnyire – a mi értelmünkben használt ipargazdaságtan irányában – kiterjesztik a vizsgált kérdések körét.

Az ipari szervezet (ipargazdaságtan) fenti ismeretrendszere és művelése a többi európai tőkés országban mintegy 10–15 éve kezdett teret nyerni és terjedni. A legutóbbi évtizedben több konferenciát rendeztek e tárgyban, kiadnak egy angol folyóiratot (Journal of Industrial Economics), az idesorolható kutatások jelentősen megélénkültek. Mind a konferenciák rendezésében, e kutatásokban és egy most formálódó nemzetközi társaság kialakításában fontos szerepet visz Alexis P. Jacquemin belga és Henry W. de Jong holland professzor. 1977-ben publikált közös könyvük címe – Európai ipari szervezet – arra kíván utalni, hogy az ipari szervezet tárgykörét az európai tő-

<sup>5</sup>A. P. Jacquemin – H.W. de Jong: European Industrial Organisation (Macmillan, 1977. 270 oldal).

késországokra vonatkozóan dolgozzák fel. A szerzők könyvüket elsősorban egyetemi tankönyvnek szánták (arra építve, hogy a hallgatók a mikroökómia alapelemeivel már megismerkedtek), de egyidejűleg a gyakorlati gazdasági munkában dolgozó szakemberek számára is szól.

A 270 oldalas könyv 8 fejezetből áll. A bevezető fejezet után 3 fejezet a koncentráció és a piaci struktúrák jellemzőivel foglalkozik, egy-egy fejezet a piaci struktúra és a teljesítmények összefüggéseit és a vállalatok céljait és magatartását tárgyalja, végül két fejezet a trösztellenes és általános iparpolitikát elemzi. A szerzők minden témakörben röviden összefoglalják az angolszász szakirodalom fő tételeit, majd szembeesítik ezt az európai tőkésországokban megfigyelhető főbb tendenciákkal és tapasztalatokkal, kutatási eredményekkel és megkísérlik az elmélet kiegészítését, biztos és nyitott pontjainak megvilágítását. Munkájuk jól példázza, hogy a vállalati szervezet kérdéseit tudományos módszerekkel, magas elméleti igényekkel vizsgálható és ez — ha sok kérdésre nem is tud választ adni — fontos következtetésekhez vezethet.

Az első, bevezető fejezetben a szerzők hangsúlyozzák, hogy nézetük szerint a vállalatok teljesítményét közvetlenül a piaci struktúrával nem lehet megmagyarázni, hanem a magatartás sajátos vonásait és befolyását is közbe kell iktatni, ily módon a piaci struktúra — a vállalati teljesítmény helyett (az Egyesült Államokban ez a gyakoribb) a piaci struktúra -- vállalati magatartás--vállalati teljesítmény összefüggés vizsgálatá célszerű. Jellemzik a nyugat-európai tőkésországok gazdaságát, fejlődését, makroökómiai szerkezetét, az ipar fejlődését, színvonalát, struktúráját. A tőkésországok statisztikai adatszolgáltatásából következően adatsoraik sajnos sokszor viszonylag korábbi évekkel (pl. 1972-vel) záródnak. Jó összefoglalást adnak a Közös Piac gazdasági szervezeteinek felépítéséről és szerepéről.

A szerzők felfogása szerint a piaci struktúrát az alábbi négy tényező határozza meg:

- a vállalati koncentráció foka,
- a piacra való belépés korlátai,
- a termékek differenciálódásának foka,
- a kereslet jellege, fejlődése és rugalmassága.

Részletesebben — a második és harmadik fejezetben — a koncentráció kérdéseit elemzik, elhatárolva a tulajdon és a döntéshozatali hatalom koncentrációját, a vállalati, az ágazati és az általános koncentrációt. Rövid közgazdasági áttekintés után először a koncentrációtól várható hatásokat, mindenekelőtt a nagyságrendi megtakarítások szerepét tárgyalják.

Vizsgálják a termékek életgörbét, a monopóliumok és az állami szervek növekvő szerepét, végül a koncentráció különböző mérési módszereit (amiről nálunk túlságosan leegyszerűsített elképzelések uralkodnak). Befejezésül az európai tőkésországok koncentrációjának mai színvonaláról közölnek sokféle statisztikai adatot, sajnos esetenként ismét viszonylag korábbi időszakokkal zárva vizsgálódásaikat. Elemzik a vertikális integráció szerepét és mérését s a koncentrációval kapcsolatos különböző utakat, mindenekelőtt a különböző társulások, kartellek, fúziók jellegzetes típusait. A vertikális integráció okai között kiemelik a technológiai előnyöket, a piac tökéletlenségeiből adódó hatásokat és a piaci kockázat csökkentésére irányuló törekvéseket.

A harmadik fejezet a koncentráció kérdéseinek tárgyalását folytatja, abból kiindulva, hogy az erősödő diverzifikáció miatt nem elégséges csupán az *ágazati* koncentráció vizsgálata, hanem többirányú elemzésekre van szükség. Részletesen elemzik a diverzifikációra vezető motivumokat, a diverzifikációtól várható előnyöket, majd az európai óriás vállalatok jellegzetességeiről adnak áttekintést, nagyszámú statisztikai adattal. A diverzifikációhoz kapcsolódva foglalkoznak a multinacionális vállalatokkal is.

A negyedik fejezet a piaci struktúrát jellemző tényezők másik három csoportjával, a piacrálépés feltételeivel, a termékdifferenciálódással és a kereslet elaszticitásával foglalkozik. E kérdésekről viszonylag röviden szólnak. E kérdéseket a tőkésországokban alaposan feldolgozták, ehhez a szerzőknek kevesebb hozzátennivalójuk van. A magyar szakemberek számára viszont – a tőkés export nagy jelentősége folytán – igen fontos e kérdések tanulmányozása.

A könyv ötödik fejezete a piaci struktúra és méret teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálja. A mikroökonómiai és makroökonómiai teljesítmény megítélése elméleti kérdései után ökonometria elemzést adnak az európai tőkésországok adatai alapján a piaci struktúra hatásáról a jövedelmezőségre, a bérekre, az árakra és a K+F tevékenységre. Mint mindenütt, itt is világosan bemutatják elemzésük korlátait, amelyek egyrészt módszertani nehézségekből adódnak (hogyan határozzuk meg a vállalat fogalmát, hogyan vesszük figyelembe a nem-piaci hatásokat stb.), másrészt megállapításuk szerint Európában igen nagy szerepe van az olyan „zavaró tényezőknek”, mint a vállalatok közötti nyílt, vagy burkolt megállapodások, a különböző pénzügyi intézetek alig látható befolyása, az állami beavatkozás és más jelenségek. Elemzésük szerint az európai koncentráció nagyobb profitokhoz és bérekhez vezet, de nem mutatható ki a kutatás-fejlesztés szempontjából vett kedvező hatása. Egészében úgy vélik, hogy nem szabad eltúlozni a nagy méretekből adódó előnyöket és jóléti szempontból sok ellentétes irányú hatással is számolni kell.

A hatodik fejezet a vállalati célokkal és stratégiákkal foglalkozik, statikus és dinamikus megközelítésben. Középpontjában annak vizsgálata áll, hogy a tulajdon és a vezetés elkülönítése milyen változásokat hoz létre a vállalatok életében és magatartásában. Mint ismeretes, ez a tőkés szakirodalomban bőségesen tárgyalt téma. Ehhez a témához is van új mondanivalójuk, mind az igényes módszertani megközelítés, mind a következtetések vonalán. Felvetik például azt a kérdést, hogy milyen részvénytulajdon mellett lehet arról beszélni, hogy a tulajdonosnak kisebb vagy nagyobb befolyása van, hiszen ez nagyon sok egyéb tényezőtől is függ. A menedzseri irányítástól általában azt várják, hogy a profitmaximalizálással szemben a növekedést és a fizetések emelését részesíti előnyben: ennek bizonyítása adataik szerint rendkívül nehéz.

A könyv két zárófejezete az európai verseny- illetve iparpolitika céljaival és eszközeivel foglalkozik. Igen jó, friss áttekintést ad az Európai Gazdasági Közösség fejlődéséről a római szerződéstől kezdve a Colonna-memorandumon keresztül (amely először fogalmazta meg határozottabban az iparpolitikai követelményeket) egészen a legfrissebb eseményekig. (Természetesen a most erősödő protekcionizmust már nem tárgyalják bővebben.) Sok adatot és vállalati példákat közölnek a horizontális és vertikális egyezményekről, a vállalatok közötti ár- és egyéb meg egyezésekről. E fejezetek jó áttekintést nyújtanak a magyar olvasónak a tőkés gazdaság tényleges működéséről.

*Összefoglalva:* a könyv tömör, igen jó összegezést nyújt arról, hogy az ipari szer-

vezet címén tárgyalt fontos ipargazdaságtani kérdéskomplexumot hogyan elemzik, kezelik a tőkésországokban, erre vonatkozóan milyen elméleteik, tételeik és tapasztalataik vannak. Sok információt ad e könyv az európai tőkésországok tényleges helyzetéről, a tőkés vállalatok piaci magatartásáról, a vállalati koncentrációról, a szervezeti struktúrával kapcsolatos új tendenciákról. Figyelemre méltó az európai tőkésországok iparpolitikájának bemutatása. A könyv a magyar olvasók részére is sok hasznos ismeretet közöl. Magyar nyelvű kiadása segítené hazai szakembereink látókörének bővítését, e fontos kérdések helyesebb szemléletét.

Román Zoltán

## LENGYEL KÖNYV AZ IPAR TERMELÉSI STRUKTÚRÁJÁRÓL<sup>6</sup>

A népgazdaság és az ipar struktúrájával foglalkozó elemzések fontossága egyre növekszik. E jelenségek vizsgálatánál számos, egymással szoros kapcsolatban álló, különböző irányú, nehezen megragadható tényezőt kell figyelembe venniük. E tényezők és hatásmechanizmusuk ismerete megkönnyítheti, eredményesebbé teheti a döntéshozatalt, súlyos hibáktól óvhat meg és ez nélkülözhetetlen a társadalmi-gazdasági fejlődés kívánt irányú alakításához.

A lengyel közgazdasági irodalomban eddig kevés munka foglalkozott a fenti problematikával. Általában ezek is csak e bonyolult kérdés megfogalmazásáig és egyes aspektusaik tisztázásáig jutottak el. A recenzió tárgyát képező könyv komplexen ragadja meg az ipari struktúrát és alakításának problémáit. A könyv az olvasó figyelmét a struktúrát befolyásoló fő tényezőkre és ezek változásaira irányítja, és mentes egyes elterjedt megoldások és ide vonatkozó következtetések mechanikus elfogadásától és ismétlésétől.

A kötet helyesen hangsúlyozza, hogy az egyes közgazdasági fogalmak idővel új tartalmat kapnak. A „modern” ipar fogalma pl. ma egészen mást jelent, mint száz vagy akár csak húsz éve. Régen a modern ipar egyet jelentett a gőztermeléssel vagy a textiliparral. Később e fogalom elsősorban a vaskohászatra, a villamosenergia iparra vagy a belső égésű motorok gyártására utalt. A mai ipar korszerűségét az ún. „információs ipar” jellemzi (számítógépek, távközlési műholdak, stb.). Ezek mellett fontos szerepet játszanak az új anyagokat előállító iparágak. Ma általában a vegyipart és az elektronikai ipart tartjuk a fejlődés hordozójának.

A szerzők fontos tézise, hogy az egyes országok termelési struktúrájának fejlődése nem jellemezhető valamiféle elméleti modellel: a fejlődés során nem szükségszerű ennek összes szakaszát bejárni. Az élenjáró gazdaságok tapasztalatainak felhalmozódása lehetővé teszi az egyes lépcsőfokok átugrását. A beruházási javak kereskedelme, a műszaki gondolatok (licencia) importja az átmeneti szakaszok jelentős lerövidítését eredményezheti.

<sup>6</sup>Struktura produkcji przemysłowej. Metody badania i kierunki zmian (red. J. Lisikiewicz). (Az ipari termelés struktúrája. Kutatási módszerek és változási irányok.) Warszawa, 1977. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 232 oldal + 1 melléklet. Władysław Piotrowski recenziója alapján.



A szerzők rámutatnak arra, hogy helytelen a fejlődés útjainak leegyszerűsített sémákkal történő jellemzése (pl. kapitalista, ill. szocialista iparosítás). Az iparosítás egyes fázisait a termelőeszköz és a fogyasztási cikk gyártás viszonya alapján kívánják elhatárolni, de ez is vitatható megoldás. A szerzők a lengyel ipari struktúra fejlettségi fokáról e kritérium alapján készítenek nemzetközi összehasonlítást. Megállapítják, hogy e struktúra fokozatosan közeledik az ipari fejlődés legfelsőbb szakaszában lévő országokéhoz. E megállapítás helytállónak látszik. Ugyanakkor az elemzésnél használt kritérium alapján a lengyel iparnak a negyedik, legfejlettebb csoportba való sorolása, bár a kidolgozott módszerrel igen, a valóságos helyzettel nem adekvát. A lengyel ipar és a világgazdaság élvonalához tartozó országok ipara közötti különbség elég jelentős ahhoz, hogy egy további – a harmadik és negyedik közötti – átmeneti szakaszt is megkülönböztessünk.

A vizsgált kérdéskör összetettségéből ered, hogy a szerzőknek nem sikerült az ipar struktúráját alakító valamennyi fontos tényező teljes kifejtése. Elemzéseikben mellőzték pl. a növekvő szabadidő iránti igény és az ennek megvalósulása által kiváltott jelenségeket. A második világháborút követően a szabadidő jelentősége egyre fokozódott. Sokan az életszínvonal és az életkörülmények alakulásában a szabadidő növekedését a munkabérek növekedésével egyenrangú tényezőnek tartják.

Az egyre általánosabbá váló 40 órás munkahét bővíti a tágabban értelmezett kulturális érdeklődést és az idegenforgalmat. Ennek következménye az ún. „szabadidő cikkek” és a kulturális cikkek (pl. hanglemezek, magnetofonok, jó minőségű rádiókészülékek stb.) iránti igény intenzív növekedése, ami az ipar strukturális változásait is közelről érinti.

Nem elemzik a szerzők a munkaerő szerepét a struktúraváltozásokban. A munkaerő minősége egyre több országban és egyre erősebben determinálja a fejlődés lehetőségeit és nehezen áttörhető korlátot állít a növekedés elé. Ezzel kapcsolatban foglalkozni kell azzal is, hogy a „munka minősége” fogalom is átalakulóban van.

A szerzők által a struktúra mérésére használt mutatók (nettó termék és hozzáadott érték) az egyes vállalatok eltérő műszaki színvonala folytán csak fenntartással alkalmasak az összehasonlításra. Érdekesek a könyv VI. fejezetében szereplő iparpolitikai gondolatok a termelési struktúra változásának „tehetetlenségei” összetevőiről.

A szerzői kollektíva munkája egészében elismerést érdemel. A könyv hiányossága abból fakad, hogy a termelési struktúrával foglalkozó elemzésekhez a jelenlegi statisztikai rendszer nem nyújt elégséges információt. A meglévő adatok nem alkalmasak sem időbeli, sem nemzetközi összehasonlítások alapos elvégzésére, illetve eredményeik csak messzemenő körültekinetéssel kezelhetők. A könyv megismerteti az olvasót a lengyel ipar struktúrájának jelenlegi állapotával, de a termelési szerkezet megalapozottabb vizsgálatához kevés javaslatot ad. Mégis megelégedéssel fogadhatjuk a lengyel szakirodalomban úttörő vállalkozást, amely az ipar termelési struktúrájával kapcsolatos időszerű feladatokat átfogó megközelítést tűzte ki céljául.

## KÖNYVEK A VÁLLALATI MUNKAERŐGAZDÁLKODÁSRÓL<sup>7</sup>

Az alábbi összefoglalás a személyzeti munka és a vállalati munkaerőgazdálkodás újabb angolszász irodalmáról ad rövid áttekintést. (Az angol kifejezés „personnel management” szó szerint személyzeti vezetést jelent; felöleli a vállalati munkaerőgazdálkodás és -tervezés feladatait is.) A bemutatott könyvek angol és amerikai szerzői – akadémikusoktól vállalati tanácsadókig – a legkülönbözőbb nézőpontokból közelítik meg e szer-teágazó témakört. A művek színvonala igen eltérő: új felismerések és régi megállapítá-sok, a tisztánlátás és a zavarosság érdekes gyűjteményét képviselik.

Grant és Smith „Munkaerőgazdálkodás és ipari kapcsolatok”<sup>8</sup> című könyve ko-rábbi munkájuk második kiadása. Műüket elsősorban egyetemi hallgatók számára ír-ták. Könnyen érthető formában – számos jó példán keresztül – mutatják be a munka-erőgazdálkodás különböző területeit. A tárgyalt témaköröket azonban túlnyomórészt csak felületesen érintik, hiányoznak a mélyebb elemzések. A könyv részletesen tárgyalja a különböző munkaerőgazdálkodási területek közötti kapcsolatokat s felhívja a fi-gyelmet a módszerek egymástól elszigetelten történő alkalmazásának veszélyeire. Be-mutatja, hogy a munkaerőgazdálkodás területén hogyan lehet alkalmazni az interdisz-ciplináris megközelítést, a közgazdasági, a szociológiai és a pszichológiai nézőpontok érvényesítését.

Armstrong „A személyzeti munka gyakorlata”<sup>9</sup> című könyvével kettős célt tű-zött maga elé: egyrészt jól használható gyakorlati kézikönyvet kívánt adni; másrészt a személyzeti munkát integrált tevékenységként kívánta bemutatni. Az első célkitűzést a könyv kiválóan teljesíti, grafikonok, módszerek jól hasznosítható gyűjteményével ki-úúno gyakorlati iránymutatást nyújt. A tárgyalt témaköröket rendszerszemléletű meg-közelítésben vizsgálja. Hiányzik azonban az elméleti alap tudományos igényességű ki-fejtése. Közismert idézetek, felületes megállapítások követik egymást, számos kérdést csupán vázlatosan, felületesen érint. Ennek ellenére a gyakorlati problémák rendkívül jó ismerete és biztonságos kezelése nem hagy kétséget az olvasóban, hogy a – gyakor-lati tapasztalatokon alapuló – javaslatok jól hasznosíthatók a vállalatok mindennapi munkájában. A könyv hibája viszont, hogy nem sikerült egyensúlyt és kapcsolatot te-remteni az elmélet és a gyakorlat között.

Ennek az igénynek már jobban megfelel a Stewart szerzőpáros „Gyakorlati telje-sítményértékelés”<sup>10</sup> című munkája. E rendkívül közérthetően, jó stílusban és sokrétű-en megírt szakkönyv az elmélet és a gyakorlat szerencsés ötvöze. A szerzők részlete-sen tárgyalják a kritériumok megválasztásának és értékelésének a kérdéseit. Bemutat-ják a teljesítményértékelés, valamint a munkaerőtervezés – képzés és kiválasztás – kö-zötti szoros összefüggéseket. Felhívják a figyelmet a folyamatos, többirányú informá-

<sup>7</sup> Bryan L. Livy recenziója alapján; megjelent a Journal of Management Studies 1978. októberi szá-mában.

<sup>8</sup> J.V. Grant and G.Smith: Personnel Administration and Industrial Relations, London, 1978. Long-man, 318 old.

<sup>9</sup> M.Armstrong: Personnel Management Practice. New York, 1977. Kogan Page, 408 old.

<sup>10</sup> V. and A. Stewart: Practical Performance Appraisal. London, 1978. Gower Press, 182 old.

cióáramlás szükségességére. Bemutatják a gyakorlatban használatos teljesítményértékelési módszerek előnyeit és hátrányait, a helytelen alkalmazásukból adódó problémákat. Ismertetik a potenciális és a tényleges teljesítmény megkülönböztetésének módszereit, s ajánlásokat adnak megfelelő munkaerőgazdálkodási rendszerek kialakítására.

Valamivel terjedelmesebben ír ugyanerről a témáról négy amerikai szerző: Lefton, Buzzola, Sherberg és Karraker. „Hatékony ösztönzés teljesítmény-értékeléssel”<sup>11</sup> című munkájuk a vezető-beosztott viszony elemzését adja, számos viselkedési minta kiértékelése alapján. A könyv elsősorban a „hogyan”-ra keres választ, s nem azzal foglalkozik, hogy valójában mit is értsünk kiértékelés alatt. A javasolt stratégia kulcsa négy különböző mátrix, amelyekben a lehetséges viselkedési helyzeteket írják le és oldják meg különböző módokon. Ennek során számos eszközt és módszert is ismertetnek, miközben az olvasó „kirándulást” tehet a maslow-i információ-elméletbe. A könyv a felmérő interjúk tervezésének és előkészítésének a kérdését is tárgyalja, emellett bemutatja, hogy hogyan lehet felkelteni a beosztottak lelkesedését a közösen meghatározott célok megvalósítására, s milyen módokon lehet legyőzni a változásokkal szembeni idegenkedést.

Desatnick és Bennett „Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal a multinacionális vállalatoknál”<sup>12</sup> című könyve számos újszerű megállapítást tartalmaz. Részletesen tárgyalja az emberi igények különbözőségeit, s áttekinti, hogy milyen kulturális, társadalmi, oktatási, műszaki és közgazdasági sajátosságokkal találja szemben magát egy multinacionális cég külföldön. A szerzők tapasztalatai szerint a multinacionális vállalatok működésének zavarait nem kis részben az okozza, hogy gyakran nem ismerik fel a felhasznált emberi erőforrások (elsősorban a különböző szintű vezetők) alapvető különbségeit. A szerzők a nehézségeken különböző stratégiai jellegű munkaerő-fejlesztési programok segítségével kívánnak úrrá lenni. Bemutatják néhány világcég (Siemens, Royal Dutch Shell, Unilever, Exxon) nemzetközi vezetőképző programjait. Ezekből a rövid ismertetésekből is jól látszik, hogy a multinacionális vállalatok is egyre nagyobb súlyt fektetnek vezetőik szakértelmének a fejlesztésére.

Watson – „A személyzeti igazgatók” című művében<sup>13</sup> az „ideális” vezető tulajdonságait kívánja meghatározni. A munkaerőgazdálkodással, személyzeti ügyekkel foglalkozó igazgató tevékenységét külön szakmaként írja le, s kitér a szociológiai összefüggésekre is. Felmérése szerint az igazgatók alapvetően szakmaorientáltak, tudatosan léptek erre a pályára és legtöbbjük a középrétegekből származik. A továbbiakban számos anekdotikus riporttal szemlélteti, hogy hogyan látják a személyzeti igazgatók saját munkájukat. A műhöz csatolt bibliográfia igen jó áttekintést ad a téma szakirodalmáról.

S.J.

<sup>11</sup> R.E. Lefton, V.R. Buzzola, M. Sherberg, and D.L. Karraker: *Effective Motivation Through Performance Appraisal*. London–New York, 1977. John Wiley and Sons, 348 old.

<sup>12</sup> R.L. Desatnick and M.L. Bennett: *Human Resource Management in the Multinational Company*. London, 1977. Gower Press, 411 old.

<sup>13</sup> T.J. Watson: *The Personnel Managers*. London, 1977, Routledge and Kegan Paul, 246 old.

- BEKKER Zsuzsa: Növekedési utak — dinamikus ágak. Bp. 1978. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 252 old.
- BONTÓ László — OROSZ László: Szelektív iparfejlesztés. Bp. 1978. Kossuth Könyvkiadó. 175 old. (Közgazdasági ismeretek)
- BOTOS Katalin: Pénzügyek a KGST-ben. Bp. 1978. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 295 old.
- EBERT, G. — TITTEL, G.: A szocializmus gazdasági alaptörvénye. Bp. 1978. Kossuth Könyvkiadó. 128 old. (Közgazdasági ismeretek)
- Az életszínvonal alakulása Magyarországon 1950–1975. Szerk.: Gadó Ottó. Bp. 1978. Kossuth Könyvkiadó. 244 old.
- ENYEDI György: Kelet- Közép-Európa gazdaságföldrajza. Bp. 1978. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 293 old.
- FÉSÜS Károly: Iparvállalatok számítógépes termelésirányítási rendszerének szervezése. Bp. 1978. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 486 old.
- A fizikai dolgozók munkakörülményei. Bp. 1978. Központi Statisztikai Hivatal. 83 old. (Statisztikai időszaki közlemények 436. köt.)
- Gazdaságpolitikai fórum. Szerk.: Böröczfy Ferenc. Irták: Gadó Ottó, Kovács Árpád stb. Bp. 1978. Kossuth Könyvkiadó. 325 old.
- GÖNCZI Iván: Üzemi rendszerek iparosodó mezőgazdaságunkban. Bp. 1978. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 443 old. (Iparosodó mezőgazdaság)
- HEGEDÜS Miklós — ZALAI Ernő: Fixpont és egyensúly a gazdasági modellekben. Bp. 1978. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 400 old.
- HICKS, John R.: Érték és tőke. Bp. 1978. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 439 old.
- HORVÁTH Iván: Az ipari rendszerek szervezése. Az iparszervezés elmélete és gyakorlata. Bp. 1978. Közgazdasági és Jogi Kiadó. 378 old.
- Az integráció és a koncentráció problémái a tőkésországokban. Összeáll.: Végső Béla. Bp. 1978. OMKDK. 144 old. (A műszaki és gazdasági fejlődés fő irányai 18.)
- Iparstatisztikai évkönyv, 1977. Bp. 1978. Központi Statisztikai Hivatal. 354 old.
- KÁLLAI Lajos: A vállalati és szövetkezeti jövedelemszabályozás a gyakorlatban. Bp. 1979. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 352 old.
- LEONTIEF, Wassily és szerzőtársai: A világgazdaság jövője. ENSZ tanulmány. Bp. 1978. Központi Statisztikai Hivatal. 118 old.
- LIGETI István — SIVÁK József: Növekedés, szabályozás és stabilitás a gazdasági folyamatokban. Bp. 1978. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 431 old.
- LUKÁCS Lajos: Az ipari könyvvitel rendszere. Bp. 1978. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 479. old.
- A Magyar Szocialista Munkáspárt Központi Bizottsága Tudománypolitikai Irányelveinek végrehajtása és a további feladatok 1969–1977. Bp. 1978. Kossuth Könyvkiadó. 420 old.
- Munkaerőhelyzet, munkaerőhiány a kiskereskedelemben. Szerk.: Makay Istvánné. Bp. 1978. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 269 old. (Időszerű közgazdasági kérdések)

<sup>14</sup>1978. december – 1979. február között megjelent könyvek.

- OROSZ Árpád: Gazdasági kapcsolataink a fejlődő országokkal. Bp. 1978. Kossuth Könyvkiadó. 108 old. (Közgazdasági ismeretek)
- PIRITYI Ottó: Tulajdonosi funkciók — tulajdonosi tudat. Bp. 1978. Kossuth Könyvkiadó. 191 old.
- SÁNDORNÉ SZENNYESSY Judit: A piackutatás kézikönyve. Bp. 1978. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 351 old.
- SCHEIN, Edgar H.: Szervezéslelektan. Bp. 1978. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 192 old.
- A termelési szerkezet fejlesztésének műszaki-gazdasági kritériumai. Szerk.: Varga György, Becsky Róbert. Bp. 1978. Kossuth Könyvkiadó. 212 old.
- Területi statisztikai évkönyv 1978. Bp. 1978. Központi Statisztikai Hivatal. 396 old.
- WIESEL Iván — WILCSEK Jenő: A monetáris rendszer fejlődése és a konvertibilitás. Bp. 1978. Kossuth Könyvkiadó. 279 old.

## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ОЧЕРКОВ

Янош Деак-Эндре Шустер:

Исследование организационной структуры  
в области тяжелой промышленности

Авторы - под руководством которых проводились исследования по развитию производственных организаций в отраслях тяжелой промышленности - в статье описывают достигнутые ими результаты.

В первой части статьи обосновывается необходимость организационного подхода, потом вкратце излагаются теоретические основы и программа исследований.

Подробно характеризуются наглядные модели, предназначенные для упорядочения исследуемых явлений. С помощью этих моделей могут обосновываться и оправдываться диагностические методы и предложения для развития как производственных, так и ведомственно-отраслевых руководящих организаций, соответствующих характеру исследуемых явлений; на основе полученных применением моделей результатов также может обрисовываться дифференцированная картина об организациях, имея в виду разные точки зрения.

Отдельная глава посвящается толкованию понятия "развитие организаций" и взаимосвязи между концепцией развития организаций, программной системой и, с другой стороны, стратегическими и конкретными целями развития.

Во второй части статьи авторы подробно излагают применение ими результатов исследовательской работы на практике предприятий химической промышленности и в управлении отраслями тяжелой промышленности.

Конечной целью исследовательской работы авторы - научные сотрудники - поставили себе разработку типовых моделей, подходящих непосредственно для практического применения и отражающих отличающиеся друг от друга свойства образа функционирования предприятий.

Имея в виду результаты обширных - охватывающих 23 предприятия - эмпирических исследований, модель, построенная на прин

ципиальной группировке организационного рода признаков предприятий, оказалась наилучшей исходной базой для типовых моделей и организаций. При помощи модели такого типа разработаны подробные методические пособия, в которых в конкретной форме толкуются и дифференцируются признаки определенных организационного рода свойств предприятий.

Целью исследовательской работы, проведенной на уровне отрасли, было усовершенствование управленческой деятельности Министерства Тяжелой Промышленности.

В статье авторы показывают некоторые частные модели разработанной ими системы моделей. Они желают сделать ошутимым, что в результате интегрирования нескольких частных моделей, имеющих единую исходную базу, но разные точки зрения, может построиться такая система моделей, которая - в качестве особого рода регулятора - пригодна для решения задач, направленных на усовершенствование ведомственной управленческой работы. Такие задачи могут быть: улучшение внутреннего функционального порядка и организационной структуры аппарата; усовершенствование системы связей между министерством и предприятиями; развитие информационной системы министерства.

Марта Кифер:

#### Рыночное обоснование совершенствования структуры производства

Часто встречаемое явление в венгерской экономической жизни, что новые изделия, поступающие на рынок, во многих аспектах не соответствуют требованиям спроса и в этой связи возникают проблемы сбыта. Автор статьи искал ответ на эти вопросы на основе обследования, проведенного на II предприятиях.

Итоги обследования показывают, что главной причиной проблемой сбыта является неудовлетворительная рыночная работа. Реализация изделий иногда наталкивается на трудности потому, что предприятиям недостаточно известны различные запросы покупателей, современные требования качества. Однако, должному удовлетворению рыночных запросов препятствует и то обстоятельство, что у вышестоящих руководящих органов нередко тоже

нехватает рыночного подхода и предприятиям поэтому даются слишком общие или же вообще нереальные рыночные целеустановки и предписания.

Другой группой причин проблем реализации является недостаточная рыночная концентрация. Большинство сбытовых организаций предприятий - в особенности по экспорту - характеризуются раздробленностью. Так например в отношении к развивающимся странам на предприятиях даже в 1977 году реализация не была концентрирована на две или три страны, тем чаще имеется положение, когда поставки производятся в 8-10 и даже более стран, в небольших партиях и нерегулярно. Низкая степень концентрации сбыта в свою очередь затрудняет или вообще препятствует успешной и систематической реализации продукции и организации необходимой сегодня у большинства изделий сети обслуживания покупателей и сервиса.

Дальнейшие затруднения возникают в связи с тем, что у большинства предприятий возраст изделий весьма высок. Доля новых изделий и в международном сопоставлении является низкой, а график ввода новых изделий на рынок сбыта не продуман, не планомерен.

Автор наконец обращает внимание на то обстоятельство, что целесообразно было бы уделять больше внимания на улучшение рыночного обоснования различных видов изделий и деятельности. В рамках этого и на уровне предприятий следовало бы больше заниматься проведением исследований реальности, в ходе которых стыковкой рыночных возможностей и возможностей предприятия можно добиваться более реального изменения структуры производства.

Золтан Роман:

#### Система целей и средств промышленной политики

Согласно мнению автора задачей промышленной политики как составной ~~части~~ экономической политики в целом является содействие согласованному осуществлению целей, поставленных перед промышленностью с разных сторон. В интересах этого промышлен -



ная политика должна сформировать цели развития промышленности с учетом изменяющихся внутренних и внешних условий и должным образом принимать во внимание 1/ противоположность отдельных элементов системы целей, 2/ модификацию целей экономической политики в ходе их количественного оформления различными показателями, а также 3/ стремления, направленные на осуществление организационных, фабрично-заводских, отраслевых, региональных интересов и целей.

Под средствами промышленной политики часто подразумевают лишь средства управления экономикой и промышленностью. Более полный и системный подход однако должен учитывать то обстоятельство, что все участники политики промышленности располагают определенными средствами для проведения в жизнь поставленных перед собой целей. Два основных средства у предприятий в условиях действующей системы управления народным хозяйством — это пользование информацией и регулирование выработки. Злоупотребление информацией может быть сокращено прежде всего децентрализацией решений, а отрицательные последствия регулирования выработки могут быть умерены посредством допущения большей дифференциации, лучшим вознаграждением выдающейся деятельности, прекращением крайностей базисного подхода.

Заключительная часть статьи анализирует требования селективной политики развития. Селективность в венгерской промышленности в настоящее время означает прежде всего допущение управлением экономического большей дифференциации и создание естественного отбора; более строгую селекцию, при решениях по развитию большой простор для действия экономических требований / требований рынка и экономической эффективности /; селективность должна способствовать большей специализации производства, увеличению включения в международное разделение труда; следует вынести решения и в отношении ограничения развития, а также прекращения определенных видов деятельности и производственных единиц и более последовательно вводить в действие решения указанного типа.

Понятие селективности может быть распространено не только на цели, но также и на средства промышленной политики. Помимо

средств, для промышленной политики в целом и способствующих развитию всей промышленности, имеется необходимость и в селективных средствах, которые направлены непосредственно на отдельные предприятия, группы предприятий, отдельные отрасли. Однако слишком частое применение последних – в особенности, когда правила и мотивы такого применения необозримы – ослабляет действие общих средств. В настоящее время в венгерской промышленности желательным считается сокращение роли средств селективного характера и увеличение нормативных элементов регулирования.

Андраш Армут – Алаёш Газдач-д-р Яношне Сёке:

Воздействие развития промышленного фона на  
уровень цен строительства с применением лег-  
ких металлических конструкций

Исследования, проведенные в Институте Экономики и организации строительства, были направлены на выявление взаимозависимости между уровнем цен системы строительства из легких конструкций и уровнем развития промышленной базы. /Строительство из легких конструкций представляет собой высоко индустриализированный метод строительства, при котором применяются металлические или деревянные каркасы, пластмассовые и другие легкие материалы и конструкционные **элементы**. / Гипотеза заключалась в том, что уровень цен системы строительства из легких конструкций тесно связан с уровнем развития промышленности, обеспечивающей отрасль строительства полуфабрикатами и готовыми изделиями, необходимыми для строительства из легких конструкций.

В целях проверки этой гипотезы исследование было проведено в Венгрии и в трех западно-европейских странах / во Франции, в Великобритании и в ФРГ/, и собранные данные были проанализированы с некоторых точек зрения. Особое внимание было уделено особенностям структуры расходов. В результате сравнительного анализа был сделан вывод, что в Венгрии прибыль, достигаемая за счет сокращения продолжительности строительства /т.е.

из за досрочнооо его завершения/, не достаточно велика для покрытия дополнительных расходов на материалы и конструкционные элементы, необходимые для данной системы строительства. С другой стороны, в трех зарубежных странах в результате высокой номинальной заработной платы сокращение потребности в живом труде на стройплощадках привело к существенному сокращению расходов на заработную плату, итак, экономия живого труда компенсировала повышение прочих статей расходов.

Относительные отклонения в ценах на материалы и продукцию, используемых в системе строительства из легких конструкций, полученные в ходе сопоставления соотношения цен в затронутых странах, подтвердили первоначальную гипотезу, согласно которой уровень развития промышленной базы оказывает решающее влияние на формирование уровня цен.

## ABSTRACTS

János DEÁK–Endre SCHUSTER:

### **Organizational Research in the Sphere of the Heavy Industry**

The authors — leaders of an earlier organization development study in the sphere of the Ministry of Heavy Industry have given account of the recent results of the research work.

In the introduction, they point out the necessity and up-to-dateness of an organizational approach, further on they give a summary of the theoretical groundwork and the program of their research.

Afterwards they introduce the reader into those overall models which later, in the course of their actual work, were used as viewing and conceptual guide-lines, and by means of which the researcher will be able to develop many-facet and differentiated organization patterns, organization diagnose methods and organization development proposals — both in the field of industrial organizations and industry-controlling organizations — in accordance with the characteristics of the subject area.

A separate chapter has been devoted to the interpretation of the organization development and to objectives the linkage of concrete organization objectives and strategic ideas with organization concepts.

In the second half of their study the authors have given a detailed account of the practical application of their findings in the field of chemical companies organization and the industry-controlling organization of heavy-industry.

With the company organizations the researchers basic objective was to work out directly applicable standard models reflecting the differences in the operation of various companies.

According to experience based on a wide-range empirical study carried out in 23 companies, the best starting point for developing standard-models and organization patterns was an overall model based on the conceptual grouping of organization potentials. Making use of this overall model, the researchers have developed detailed methodical materials, in which they concretely interpreted and further differentiated the characteristics of the various organization potentials.

The objective of industry control research work was to increase the control planning potential of the ministry.

The authors also have published here a few of the individual models of the model system, and wish to propound the view that it is possible — by integrating various sub-models developed from different aspects but on the basis of the same approach — to create model systems that would serve as conceptual guide-lines (overall guide-lines) in

areas vining for the improvement of the planning and control activities of the Ministry, such as the modernization of the internal structure and operation of the Ministry apparatus, improving the system of interrelations with the companies, developing the information system of the Ministry.

Márta KIEFER:

### **Structural Development and its Market Background**

It's quite frequent experience in Hungary's economy that new products cannot meet demands in many respects creating thus difficulties in sales. Based on a survey carried out eleven companies the article under the above title tries to find out the reasons behind.

The results obtained show the insufficiency of marketing activities. Sales is hindered by the limited information on consumer's demand, primarily in terms of quality and up-to-dateness. Difficulties of this type are also increased by a frequent lack of market-centered approach on the part of higher-level administration: the regulations made and the market objectives set up by the organizations concerned do not beyond generalities sometimes, or they are unrealistic.

The next major group of sales difficulties is created by the low level of market concentration. Sales are overly „scattered” in many cases, especially if exports are concerned. Considering for example the market of the third-world countries as in 1977, sales statistics show low-volume deliveries to 8 to 10 or more countries, as instead 2 to 3, and large-scale deliveries. This low level of concentration does not allow continuous and efficient sales activities and the establishment of adequate sales services.

Another source of selling difficulties is the low ratio of new products — as compared to the international average — and the lack of their well-scheduled introduction.

As a conclusion the author points out the need for the improved marketing of the various types of products and activities and suggests a more widespread utilisation of feasibility studies to set up the balance of market possibilities and company potentials in order to achieve a better-based structural development.

Zoltán ROMÁN:

### **The System of Goals and Means of Industrial Policy**

The author deals with industrial policy as integral part of economic policy aiming at the harmonisation and implementation of the manifold economic, social and human goals raised for industrial development. The goals of industrial policy should be

formulated in harmony with the changing internal and external conditions of the economy with particular reference to i/ the possible conflicts among the different elements of the system of goals, ii/ the transformation of goals in the process of their operationalization by indicators in the system of economic guidance, iii/ the efforts of achieving special individual, group, organizational, sectoral and regional goals.

By means of industrial policy often only the instruments of the control subsystem of industrial organization will be dealt with. In a more complete systemic approach it must be taken into account that each actor of the industrial policy disposes of means for enforcing his own objectives besides of the common targets laid down in development concepts and programmes. In the Hungarian system of economic guidance the two most important means of the enterprises are the handling of information and the performance adjustment. The abuse of handling information could be reduced by the decentralization of decisions, the negative effects that of performance adjustment by allowing for more differentiation, for higher rewards to prominent performances.

The concluding part of the paper deals with the requirements of selective policy in Hungary: specialization and adaptation to the international division of labour, greater emphasis to market and efficiency beside investments also divestments if needed. While in setting development targets selectivity in the above sense should be strengthened in Hungary, as regards the instruments to promote structural adaptation and efficiency less selective interventions, the strengthening of the normative elements (and adequate prices) of the control system is needed. Selective means of course should be adapted, in a period of sharpening tensions and sudden changes even more than normally. The excessive use of selective means (especially if its rules and motives are not transparent), however, weakens the effects of the global means and incentives.

András ARMUTH—Alajos GAZDAG—dr. J. SZÓKE, Mrs.:

### **The Industrial Background and its Effect on the Level of Prices in Lightweight Construction**

The research carried out in the Institute for Building Economics and Organization was aimed at revealing the interdependence between the price level of lightweight construction and the development level of the industrial background. (Lightweight construction is a highly industrialized building method implying the use of metallic or timber frames, plastic and other lightweight materials and structural elements.) The hypothesis was that the price level of lightweight construction is in close connection with the development level of the industry furnishing the building branch with semi-finished and finished products needed for lightweight construction.

In order to test this hypothesis a survey was carried out in Hungary and in 3 West-European countries (France, the U.K. and the FRG) and the data gathered were analysed from several points of view. Special interest was paid to the characteristics of the cost structure. As a result of the comparative analyses it was concluded that in Hungary the economic benefit that can be gained from the reduction of the construction

time (i.e. from earlier completion) is not big enough to counterbalance the higher costs of materials and structural components used for this type of building method. On the other hand, in the three foreign countries, due to relatively high nominal wages, the reduction of on-site labour demand brought about a substantial decrease of labour costs, thus the economies of labour covered the increase of other cost factors.

The relative differences found in the prices of materials and products used in light-weight construction when comparing price ratios for the countries concerned seemed to support the original hypothesis that the development level of the industrial background had a decisive impact on the formation of the price level.









316 663

# PARGAZDASÁGI SZEMLE



1979/2



# IPARGAZDASÁGI SZEMLE

1979. 2. SZÁM

Budapest 1979

**Szerkesztő bizottság:**

**BECK TAMÁS, BOTOS BALÁZS, COTEL KORNÉL, DARVAS GYÖRGY, GARAI VILMOS,  
GERGELY ISTVÁN, KOMONYI ZOLTÁN, LENDVAI ISTVÁN, NYITRAI FERENCNÉ,  
PARÁNYI GYÖRGY, RABI BÉLA, ROMÁN ZOLTÁN (főszerkesztő),  
STERNTHAL JÁNOS (szerkesztő), TRETHON FERENC, VÁNYAI PÉTERNÉ, VÉGSŐ BÉLA**

**A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó igazgatója**

**Szerkesztőség: Magyar Tudományos Akadémia Ipargazdaságtani Kutatócsoport, 1112 Budapest,  
Budaörsi út 43–45. Tel.: 850–777. Megjelenik negyedévenként. Előfizetési ára egy évre 250,– Ft.  
Terjeszti a Magyar Posta. Előfizethető a Posta Központi Hírlap Irodánál (KHI. Budapest, V.,  
József nádor tér 1. Postacím: 1900 Budapest) közvetlenül, vagy postautalványon, valamint  
átutalással a KHI. 215–96162 pénzforgalmi jelzőszámára. Indexszám: 25.394 ISSN 0133–6452**

**7910585 MTA KESZ Sokszorosító. F.v.: dr.Héczey Lászlóné**

## TARTALOM

### TANULMÁNYOK

dr. Komonyi Zoltán: A géplejtezési döntést befolyásoló tényezők . . . . .	7
dr. Bagó Eszter: A termelés diverzifikációja hazai viszonyaink között . . . . .	22
Patrick McDonagh: Az innovációs folyamatot befolyásoló tényezők . . . . .	37
Heinz-Dieter Haustein: A tudományos-műszaki alkotó munka . . . . .	50
Berkó Lilli: Vállalati tapasztalatok a termelési szerkezetfejlesztés és a munkaerő-gazdálkodás kapcsolatáról . . . . .	59

### NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

Gondolatok iparpolitikánk alakításához . . . . .	70
Az ipari kooperáció a kelet-nyugati kereskedelembe . . . . .	80
A termelékenység a 80-as évek küszöbén . . . . .	82
A termelékenység növelése Csehszlovákia iparában . . . . .	85
Szovjet felfogás az irányítás tudományos alapjairól . . . . .	90
A csehszlovák Gépipari Technológiai és Gazdasági Kutatóintézet . . . . .	93
Tanácsadó program a holland kis- és középvállalatok számára . . . . .	95
Nagyvállalatok exporttevékenysége Olaszországban . . . . .	99

### SZAKIRODALOM

dr. Zelkó Lajos: Vállalatelmélet és politikai gazdaságtan . . . . .	104
Kállai Pál: A nemzetközi tudományos-műszaki együttműködés alapjai és mód- szerei az iparban . . . . .	107
E.H.Schein: Szervezéslelektan . . . . .	109
M. Ostrowski–Z. Sadowski: A fejlődés kihívásai . . . . .	113
Szovjet könyvek a tudományos-műszaki haladás hatásairól . . . . .	115
F.Levcik–J.Stankovksy: Kelet-nyugati ipari kooperáció . . . . .	119
Új UNIDO folyóirat . . . . .	120
Új könyvek . . . . .	123
A tanulmányok rövid orosz és angol nyelvű tartalmi kivonata . . . . .	124

## Обзор экономики промышленности

№ 2/1979 г.

### Содержание

#### Очерки

д-р.Золтан Комоньи: Факторы, влияющие на решения о выбраковке машин.	7
д-р.Эстер Баго: Диверсификация производства в венгерских условиях.	22
Пэтрик Мекдонат: Процесс и факторы инновационной деятельности.	37
Гейну Дитер Гауштайн: Научная творческая работа	50
Лилли Берко: Совершенствование структуры производства и рабочая сила на предприятиях.	59

#### Международный опыт - Научная жизнь

Сравнения к формированию венгерской промышленной политики	70
Промышленная кооперация в торговле восток-запад	80
Производительность накануне 80-ых гг	82
Рост производительности труда в чехословацкой промышленности	85
Советские авторы о научных основах управления	90
Чехословацкий научно-исследовательский институт по технологии и экономике машиностроения	93
Консультация для мелких и средних предприятий в Голландии	95
Экспортная деятельность крупных предприятий Италии.	99

#### Специальная литература

д-р.Лайеш Зелько: Теория предприятий и политическая экономия	104
Пал Каллаи: Основы и методы международного научно-технического сотрудничества в промышленности	107
Е.Г.Шайн: Психология организации	109
М.Островски - З.Садовски: Вызовы развития	113
Советские книги о последствиях научно-технического прогресса	115
Ф.Левчик - И.Станковски: Промышленная кооперация между Востоком и Западом	119
Новый журнал КНИДО; Новые книги	120
Краткое содержание статей на русском и английском языках	124



# REVIEW OF INDUSTRIAL ECONOMICS 1970/2.

## CONTENTS

### STUDIES

dr. Zoltán Komonyi: The Factors of Scrapping Machines and Equipments .....	7
Eszter Bagó: Diversification in the Hungarian Industry...	22
Patrick Mc Donagh: The Factors Influencing the Process of Innovation .....	37
Heinz-Dieter Haustein: Creativity in Scientific Work ....	50
Lilli Berkó: Changes in the Pattern of Production and Labour Requirements.....	59

### INTERNATIONAL EXPERIENCES - SCIENTIFIC LIFE

Industrial Policy Research Report .....	70
Industrial Cooperation in East-West Trade .....	80
Productivity at the Beginning of the Eighties .....	82
Increasing Productivity in the Czechoslovakian Industry .	85
A Soviet Concert on the Scientific Basis of Management ..	90
The Research Institute of Engineering Technology and Economics in Czechoslovakia .....	93
Consultancy for Medium- and Small-scale Enterprises in the Netherlands .....	95
The Export Activities of Large Companies in Italy .....	99

### LITERATURE:

dr. Lajos ZELKÓ: Theories of the Enterprise and Political Economics .....	104
Pál KÁLLAI: International Cooperation in Science and Technology .....	107
E.H. Schein: Organizational Psychology .....	109
M. OSTROWSKI - Z. SADOWSKI: The Challenges of Development	113
Soviet Books on the Impacts of Scientific-Technological Progress .....	115
F. LEVCIK - J. STANKOVSKY: East-West Industrial Cooperation	119
A New UNIDO Journal .....	120
New Books .....	123
Abstracts in Russian and English .....	124



## TANULMÁNYOK

dr. KOMONYI ZOLTÁN:

### A GÉPSELEJTEZÉSI DÖNTÉST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

Az állóeszközök „életének” három szakasza: a beruházás — az üzemeltetés és fenntartás — illetve a megszüntetés közül az utóbbi fontossága a legkisebb. Hogy mégis jelentős, ezt nem csupán a gazdaságunkban évenként kicserélt (kb. 14 milliárd Ft eredeti értékű) állóeszköz jelzi. Lényeges az is, hogy ez a három tevékenység *folyamatosan* történik. Ezért az időben „utolsó” kicserélés számottevően befolyásolja az előző kettőt is: a következő ciklus beruházásainak korszerűségét, üzemeltetésének, fenntartásának gazdaságosságát is. Ehhez főként két feltételt érdemes mérlegelni: a bővítő és a pótló gépberuházások célszerű arányának, illetve a selejtezés racionális módjának a biztosítását.

Az elsővel kapcsolatban egyebek között lényeges: a bővítő gépberuházások csak „egyszeresen”, a gépcserék „kétszeresen” (az új eljárás bevezetése és régi, korszerűtlen megszüntetése révén) is növelik a termelésbe kerülő új technikát. Erdős Tibor helyesen fejti ki, ha az egész amortizációs alapot bővítésre fordítjuk, úgy minél hosszabb időn át történik ez és minél nagyobb a korszerűsödési ráta, annál jobban elmarad a termelékenység emelkedése a „normális kicserélési tevékenység esetéhez képest” (2).

Ezért is lényeges, hogy a következő években beruházásainknak<sup>1</sup> a korábbinál kisebb hányadát fordítsuk bővítésre és nagyobbat olyan dinamikus szinttartásra, mely nemcsak a műszaki fejlődés ütemének megfelelően, hanem egyes iparágak gépparkjának a világszínvonalallal szembeni elmaradását is csökkentve korszerűsíti gépparkunkat.

E cikkben részletesebben a másodikiként említett feltétellel foglalkozunk. Nyilvánvaló: nem elég meghatározni és megvalósítani a gépcserék és a bővítő gépberuházások helyes arányát a gépbeszerzéseknél. A korszerűsödés — vázolt — gyorsabb üteme csak akkor következik be, ha a régi gépeket ki is selejteztik. Ellenkező esetben a már elavult, de még ki nem selejtezett gépek — többnyire gyárparkok belüli — értékes *területet* foglalnak el (és akadályozhatják a termelékenyebb gépek beállítását is). Még fontosabb: ha a korszerű, új gép beállításakor nem selejtezik ki az elavult régit, a korlátozott számú gépkezelő, munkaideje számottevő részében — a megszokás és más okok miatt — régi gépen dolgozik. Ez *csökkenti a termelékenységet* s gazdaságtalanná teheti az új beruházást. Bár mindez könnyen belátható, a selejtezés „optimális” időpontjának megállapítása a gyakorlatban bonyolult.

1 Az 1979. évre előirányzott 206 milliárd forint beruházásnak közel 60 százaléka vállalati (és szövetkezeti) beruházás. A vállalatok és szövetkezetek fejlesztési alapjukból 40 milliárd forintot finanszíroznak; 27 milliárd az előirányzott bankhitel. Az állami támogatás — főleg a mezőgazdaság területén — 18–19 milliárd forint; további közel 10 milliárd forintot tesz ki a különböző decentralizált alapok felhasználása; 5 milliárd forint a nyereségadóból visszafizetendő támogatási jellegű hitelfolyósítás. (7)

Egyebek között azért is, mert a *korszerűbb* technika bevezetése nem minden esetben *gazdaságos* is. Igaz ugyan, hogy a korszerűbb technika – még ha nem is jelenti az ismert legfejlettebb eljárás megvalósítását – rendszerint növeli a termelékenységet. Nem biztos azonban, hogy megvalósításának költségei (beleértve a kicserélendő gép értékét) a még elfogadható időn belül megtérülnek. Kérdéses az is, hogy a korlátozott forrásokból a gépcserére fordított összeg a népgazdaság (vagy a vállalat) más területén nem eredményezett volna-e nagyobb hatékonyságnövekedést. A gépselajtezésnek a vállalati gazdaságosságra gyakorolt hatása egy sor kérdést vet fel. Ezek közül a legfontosabbnak tűnnek:

Megfelelő-e a gépselajtezés üteme? Ha nem, hozzájárul-e ez (és milyen mértékben) az ipar gépparkjának előregedéséhez? Ha van ilyen összefüggés, milyen okok készítetik a vállalatokat a kívánatosnál lassúbb selejtezésre? Továbbá, milyen változások eredményezhetnek e téren kedvező fordulatot? E kérdésekre három ipari nagyvállalatnál (trösztnél), illetve egy közép vállalatnál végzett vizsgálatunk alapján kerestünk választ. Annak érdekében, hogy e vizsgálatok – nem mindig pozitív – tapasztalatairól is tájékoztathassuk az olvasót, a vállalatoknak ígéretet tettünk: nevüket nem publikáljuk. Ezért a továbbiakban A, B, C illetve D vállalatnak nevezzük ezeket.

### *A selejtezés üteme*

Az első kérdést főként két – az alábbiakban bemutatásra kerülő – megközelítésben tanulmányoztuk: egyrészt (a gépselajtezés alapján) a pótlási ciklusidő, másrészt a „nullára leírt” gépek állományának alakulását vizsgáltuk. Mindkét közelítés azt mutatja, hogy a gépselajtezés e vállalatoknál *a kívánatosnál lassúbb*. Az első megközelítés szerényebb, a második a selejtezés ütemének határozottabb elmaradását jelzi.

Az első kérdéssel kapcsolatban először azt vizsgáltuk, hogyan alakul az egyes vállalatoknál az 1970–77 között a kicserélendő gépek értéke. Az egyes évek selejtezései gyakran számottevően eltértek egymástól (0,2 és 2,3 százalék között mozogtak). Hosszabb távon vizsgálva azonban az évenkénti ingadozások kiegyenlítődték. A vizsgált teljes (1970–77 éves) időszak alatt a vállalatok évente, átlagosan gépparkjuk eredeti értékének 1,12 százalékát kitevő gépet selejtezték ki. Lényegileg ugyanezt az értéket (1,13%-ot) kapjuk, ha az egyes évek selejtezési százalékainak átlagát képezzük. Az 1,12 százalékos selejtezési arány rendkívül hosszú: 89 éves gépcsereidőt ( $100 : 1,12 \approx 89$ ) jelentene.

## Gépselejtezés a négy vállalatnál

Év	A géppark értéke (millió forint)	A kiselejtezett gépek értéke (millió forint)	Gépselejtezés a géppark százalékában
1970	6698	70,9	1,06
1971	6856	98,3	1,43
1972	6657	76,4	1,15
1973	6983	122,6	1,76
1974	7203	62,3	0,86
1975	7366	55,0	0,74
1976	7658	83,5	1,09
1977	8778	82,8	0,94
Összesen	58199	651,8	1,12

Valójában a fenti összehasonlítás nem reális, mert két lényeges tényezőt<sup>2</sup> nem vesz figyelembe:

- egyfelől a teljes géppark, másfelől a kiselejtezett gépek életkorának és volumenének eltéréséből adódó torzulást, továbbá
- a gépek árszínvonal-növekedését.

Az első tényező alakulása — hosszabb időtávon vizsgálva — megfelel a géppark növekedésének. Utóbbi a vizsgált négy vállalatnál 1970–1977 években átlagosan évi 3,9 százalék volt.

Az évi 1,1 százalékos selejtezési arányt és a selejtezések fenti, évenkénti 3,9 százalékos növekedését feltételezve a pótlási ciklusidő a következőképpen alakul:

$$1 = \frac{0,011 (1,039^n - 1)}{1,039 - 1}$$

Ebből  $n$  (pótlási ciklusidő) =  $39,6 \approx 40$  év.

A gépi áremelkedés mértékére különböző<sup>3</sup> becslések vannak. Vizsgálatunk tapasztalatai szerint a leginkább megalapozottnak Dániel Tamás (1) véleményét tekinthetjük, aki évi 4,1 százalékos áremelkedéssel számol. (A Vegyiműveket Tervező Vállalat 1968 és 1975 között — más megközelítéssel — gépekre, készülékekre évi 4,9 százalékos, műszerezésre évi 4 százalékos áremelkedést számolt.) Évi 4 százalékos áremelkedést alapul véve a 40 éven át üzemelő gépek eredeti árát a kiselejtezés időpontjában  $(1,04^{40})$  4,8-

<sup>2</sup> E tényezők szerepét, továbbá a népgazdaság állóeszközeinek selejtezésére gyakorolt hatását részletesen tárgyalja Radnóti János cikke (5). Ezért erre nem térünk ki; csupán a számításoknak az eltérő mintából (a négy vállalat gépparkja) adódó eltérő eredményeit ismertetjük.

<sup>3</sup> A vonatkozó népgazdasági számítás, évi minimálisan 2–3 százalékos áremelkedéssel számol.

szorosára, másfelől a teljes géppark értékét – a 20 éves átlagéletkor miatt – (1,0420) 2,2-szeresére kellene értékelni. Így a géparak növekedése miatt a 40 éves *pótlási ciklus-idő 18–19 évre* csökken. Évi 3 százalékos áremelkedéssel számolva 22 éves *pótlási ciklusidőt* kapunk. Vizsgálatunk azt mutatta, hogy e közelítő számítások eredményeként adódó 18 illetve 22 éves pótlási ciklusidő a – tanulmányozott vállalatok értékcsökkenése alapján számított – 15 éves elváráshoz képest *20–25 százalékos elhúzódot* jelez.

Ennél realisabb összehasonlítást ad<sup>4</sup> a „nullára leírt” gépek vizsgálata. A 2. sz. táblázat mutatja: a nullára leírt gépek állománya 1970–75 években – a magas (14,4%-os) indulóállomány ellenére – gyorsan nőtt. Így 1975. évtől a vállalatok gépparkjának már több, mint egyharmada „nullára leírt” gép volt (mely 1976 és 1977 évben csak szerényebb mértékben nőtt).

## 2. sz. táblázat

## A „nullára leírt” gépek

Év	A nullára leírt gépek			Évenkénti
	állománya	évenkénti állomány növekedése	részaránya a teljes gépparkon belül	részarány növekedése
	(millió Ft)		%	%
1970	965,9	—	14,4	—
1971	1231,5	265,6	18,0	3,6
1972	1716,6	485,1	25,8	7,8
1973	2116,7	400,1	30,3	4,5
1974	2349,2	232,5	32,6	2,3
1975	2669,2	320,0	36,2	3,6
1976	2844,5	175,3	37,2	1,0
1977	3273,4	428,9	37,3	0,1

Ez az érték a pótlási ciklusidőnél *határozottabban arra utal, hogy a selejtezés üteme a kívánatosnál lassúbb*.<sup>5</sup> Itt azonban néhány egyéb szempontot is figyelembe kell venni. Egyrészt, a nullára leírt gépek állományának alakulása a selejtezési tevékenységnek csak egy részét veszi figyelembe. A vállalatok ugyanakkor sok, nullára még le nem írt gépet ténylegesen kiselejteznek. Másrészt, a nullára leírt gépek állományának alakulása számos ok miatt nem azonos az elmaradt gépcserékkel, pótlásokkal. Az öt legfőbb okot részletesen tárgyalja Radnóti J. idézett cikke (5). Azt, hogy a selejtezés üteme lassú, megfelelő, vagy gyors-e, a fenti vizsgálatok csak segíthetik, de önmagukban nem

4 Az amortizációnak a kiselejtezett gépnek korszerűbb – így rendszerint drágább – géppel való pótlására kell fedezetet biztosítani. Ez a tényleges üzemelésnél gyorsabb leírást kíván.

5 Más megközelítésben és a gépipar egészét vizsgálva hasonló következtetést von le Parányi György is. Vizsgálatainak eredményét összefoglalva egyik fő feltételként jelöli meg, hogy az „új munkahelyek képzése, magasabb technikai teljesítőképességű berendezések... beállításával egyidejűleg az adott helyen kevésbé hatékony és munkahelyi rendszerként nem üzemeltethető” gépeket kiselejtezzék (3).

döntik el. Vizsgálatunk mutatta: sok régen leírt gép tovább-üzemeltetése (kiselejtezés helyett) gazdaságos és elég termelékeny; az sem ritka, hogy a leírt gép teljes pótlására nem áll rendelkezésre új gép. Sok ellenkező példával is találkozunk. Vizsgálatunk egyéb tapasztalatai is a selejtezési probléma középpontjában álló *selejtezési döntés vizsgálatára* készítettek.

### *A selejtezési döntés főbb tényezői*

A selejtezési döntés racionalitását meghatározó főbb tényezők többféleképpen csoportosíthatók. Célszerű, ha ezeknek legalább két csoportját megkülönböztetjük:

- a nem számszerűsíthető, illetőleg a numerikus módszerekkel csak bizonytalanul értékelhető és
- a számszerűsíthető (vagy megbízhatóan becsülhető) tényezők csoportját.

Ez a megkülönböztetés azért lényeges, mert a tényezők utóbbi csoportját, a selejtezési döntés előkészítése során megfelelő gazdaságossági számításokkal viszonylag megbízhatóan értékelhetjük. A tényezők első csoportja viszont olyan, amelynél gazdaságossági vagy más számítások alkalmazása nagyobb kárt okozhat, mint amennyi hasznot: irróálisan tájékoztathatja és félrevezetően befolyásolhatja a döntéshozót.

A tényezők e két meglehetősen élesen elváló csoportjának ugyanakkor közös jellemzője: 1) Racionális selejtezési döntés csak a konkrét gép, berendezés konkrét adottságainak mérlegelése alapján hozható. 2) Az egyes tényezőket mindig az *egész vállalat* fejlesztésének, gazdálkodásának összefüggéseiben kell vizsgálni, értékelni. Bár e két megállapítás ellentmondónak tűnhet, valójában a racionális selejtezési döntéshozatal feltétele, hogy az adott gép egyedi körülményeit annak a nagyobb rendszernek (üzemnek, illetve vállalatnak) az összefüggéseiből, hatékony működésének feltételeiből kiindulva vizsgáljuk, amely rendszernek a gép, berendezés „elemét” képezi.

E megközelítés szükségességét, illetőleg hiányát több alkalommal tapasztaltuk. Például B vállalat 1977-ben kiselejtezte a fogaskerekeket és fogaskoszorúkat készítő – 8 millió Ft bruttó értékű – régi gépét és 30 millió Ft-ért nyugatnémet számjegyzérlésű forgácsoló berendezést vásárolt (melyhez még további mintegy 10 millió Ft értékű szerszám szükséges). E nagyértékű alapgép kiselejtezésének, ill. pótlásának *egyedi vizsgálata* a selejtezési, illetve pótlási döntés *ésszerűségét* mutatja. Ezt támasztja alá mindenekelőtt a műszaki fejlődés igénye és a termelékenység emelésének szükségessége. Az új, korszerű fogazó automata teljesítménye többszöröse a kiselejtezett régi gépének. Hasonló következtetésre jutunk, ha a döntés helyességét a közismerten korlátozott *munkáslétszám* szempontjából vizsgáljuk: a gép kezelőjének egy órára jutó „termelékenysége” megsokszorozódott. A régi gép kiselejtezése a vállalat *nyereségét* sem csökkentette: a berendezés már „nullára volt írva”; a felmerült szerény leszerelési költségeket a kiselejtezett gép hulladékértéke lényegileg kompenzálta. A döntés az adott gép több más körülményének vizsgálata alapján is ésszerűnek minősíthető.

Ugyanezt a döntést „rendszer szemléletű” közelítéssel vizsgálva a következőket állapíthatjuk meg: az új, korszerű fogazó automatát a vállalat néhány hónapon át két műszakban üzemeltette; ekkor kiderült: ha a gépet továbbra is két műszakban üzemeltetik munkája 1977 augusztusára teljesen elfogy, a gépet le kell állítani. Próbáltak bérmun-

kát szerezni, de „nem jött össze”. Azóta vizsgálatunkig a gépet 0,8 műszakban üzemeltették, mert nem volt több igény. Ezért az üzemóra alapján számolva egy üzemóra költsége több, mint 4 ezer Ft-ba került.

Ezzel kapcsolatban az is felvetődik, hogy valójában *nem* a *selejtezési*, hanem az abból következő *pótlási* döntés volt irracionális. Ha a kiselejtezési döntés időpontjában fennálló, illetőleg a következő években várható fogaskerék és fogaskoszorú igény nem tette szükségessé egy ilyen korszerű, nagyteljesítményű fogazó automata beszerzését, úgy a vállalatnak kisebb gépet kellett volna beszerezni. Ennek pl. két műszakban való üzemeltetése is fedezte volna az igényeket. Valójában ez a megoldás sem mindig lehetséges. Nem mindig áll rendelkezésre – szerezhető be – éppen az igényelt kapacitású berendezés. Ennek során nemcsak azt kell figyelembe venni, hogy hazánkban milyen gépeket gyártanak, hanem azt is, hogy az import, devizakorlátozások, stb. is gyakran beszűkítik és számottevően korlátozzák a vállalatok lehetőségeit.

A mondottak azt is jelzik, hogy többnyire nem hozható „gazdaságos” selejtezési döntés a *pótlás* különféle alternatíváinak vizsgálata nélkül. Fordítva is igaz: az új gépek, berendezések beállítására irányuló („dinamikus szinttartó” és kisebb fejlesztési) döntés racionalitását gyakran kétségesse teszi, hogy – önmagában véve helyes – korszerűsítési, fejlesztési törekvésektől áthatva, a döntés előkészítése során alig (vagy nem) fordítanak figyelmet a *selejtezés* ésszerűségének vizsgálatára.<sup>6</sup>

Figyelemreméltó az érzékelhető véleménykülönbség is: másként értékelték a selejtezés helyzetét a vállalatnál a megkérdezett középvezetők és másként a munkások, illetőleg az alsósintű vezetők. A beruházási döntéshozatalban is szerepet játszó, interjú adó vezetőknek (közgazdasági főosztályvezetők, a tröszt termelési igazgatóhelyettese) mind a négy megkérdezett vállalatnál az volt a véleménye, hogy a nullára leírt állóeszközök – ezen belül a gépek, berendezések – állománya mind országszerte, mind a saját vállalatánál viszonylag gyorsan nő; a selejtezés üteme ehhez képest lassú. Eléggye egybehangzóan sorolták fel azokat az okokat is, amelyek ezt gátolják.

Több vonatkozásban eltérő képet mutatott az előbbi véleményektől a D vállalat két – részletesen vizsgált – üzeme. Ugyancsak eltért több vonatkozásban a fentiekől azoknak a gépkezelőknek a véleménye, akikkel az üzemekben elbeszélgettünk; továbbá a művezető, valamint az üzemfenntartási osztály vezetőjének az álláspontja. E beszélgetések során természetesen elsősorban nem tendenciákat vizsgáltunk, hanem konkrét gépek kiselejtezésének (régóta nullára leírt gépek üzemelésének vagy nem-üzemelésének, korszerű gépek állásának, stb.) okairól beszélgettünk. Az ebből a szempontból leginkább lényegesnek tűnő információkat a 3., 4. és 5. sz. táblázatok mutatják.

Az üzemekben a gépek két csoportját különböztettük meg. Az első csoportba soroltuk az 1960 előtt, a másodikba az 1960-ban vagy utána beszerezett, illetve üzembe helyezett gépeket. A 18 évesnél öregebb gépek ui. már le voltak írva (vagy csupán jelentéktelen nettó értékkel rendelkeztek). Az 1960-nál régebbi gépek között számos gép 1940 és 1950 közötti beszerzésű volt: 30 éves vagy annál öregebb (akadt 1926-os beszerzésű – még üzemelő – gép is). Üzemlátogatásunk időpontja az első műszakra esett,

6 A dinamikus szinttartást biztosító „pótló” beruházások esetében a beruházási döntés gazdaságossága többnyire nem biztosítható a selejtezési probléma tanulmányozása nélkül. A nagyberuházásoknál, a vállalati nézőpontú, jelentős műszaki fejlesztést jelentő bővítő beruházásoknál ugyanakkor a selejtezés kérdése gyakran csekély jelentőségű a döntési probléma egészéhez.



amikor a gépek a legmagasabb kihasználással üzemelnek. A két üzemben lévő, összesen 116 gép korszerűségének, üzemelésének, fenntartásának, stb. megvizsgálásában — a gépkezelőkkel folytatott beszélgetések mellett — nagy segítséget nyújtott, hogy végigkísért az e műhelyek gépeinek karbantartását végző részleg művezetője (aki közel 30 éve változatlanul e gépek karbantartását végzi). A művezető minden gépnél — melynél valami „probléma” merült fel — igen részletes információkat tudott adni, hiszen minden egyes gép „történetét”: felújítását, annak költségeit, a gép pontosságát, teljesítőképességét, stb. kiválóan ismerte.

A két műhelyben levő gépek valamivel több mint kétharmada (67,3%-a): 78 gép üzemelt. *A gépek egyharmada (32,7%) nem üzemelt.*<sup>7</sup> Érdekes összehasonlításra ad lehetőséget az üzemelő, illetőleg a nem-üzemelő gépeken belül a *régi*, illetőleg a *korszerűbbnek* tekinthető újabb gépek aránya. Ezt szemlélteti a 3. sz. táblázat.

3. sz. táblázat

**Az I. és II. üzemben  
a látogatás időpontjában üzemelő gépek**

Megnevezés	1960-ban, vagy azután üzembe helyezett gépek		1960 előtt üzembe helyezett gépek		Összesen	
	db	%	db	%	db	%
Üzemelő gépek	38	32,8	40	34,5	78	67,3
Nem-üzemelő gépek	23	19,8	15	12,9	38	32,7
Összesen	61	52,6	55	47,4	116	100,0

A táblázat első sora az üzemelő gépek kor szerinti megoszlását mutatja. Eszerint az üzemelő gépeknek lényegileg fele (38 gép) új, másik fele (40 gép) régi — 1960 előtti beszerzésű volt. A táblázat második sora viszont arra hívja fel a figyelmet, hogy az *újabb, korszerűbb gépek nagyobb számban* (23 gép) *nem* üzemeltek, mint az 1960 előtt beszerzett régi gépek (csak 15 gép)! A fentiektől némileg eltérő képet kapunk, ha külön-külön vizsgáljuk az I. illetve a II. üzemet. Ezt mutatja a 4., illetőleg az 5. táblázat.

<sup>7</sup> A felmérés során üzemelőnek fogadtuk el mindazokat a gépeket, amelyeknél „a lámpa égett”, illetőleg a gép be volt kapcsolva; akkor is, ha a gépkezelő nem tartózkodott éppen a gép mellett. Elfogadtuk azt a magyarázatot, hogy a gépkezelő valószínűleg anyagért ment, vagy ebédel vagy más egyéb okból távozott a gép mellől.

**A gépek üzemelése  
az I. üzemben a látogatás időpontjában**

Megnevezés	1960-ban vagy azután üzembehe- lyezett gépek		1960 előtt üzembehelyezett gépek		Összesen	
	db	%	db	%	db	%
Üzemelő gépek	13	24,1	14	25,9	27	50,0
Nem-üzemelő gépek	16	29,6	11	20,4	27	50,0
Összesen	29	53,7	25	46,3	54	100,0

A „régi” és az „új” üzemelő gépek megoszlása az I. üzemben is (lényegileg) azonos az összesített adatokkal (48%–52%). Ugyanakkor a *nem-üzemelő* gépek nagyobb hányada (59%-a) volt *új* gép és csak kisebb része (41%-a) régi gép.

Az üzemelő gépek csoportjában a régi és új gépek aránya a II. üzemben is hasonló volt (fele-fele). A II. üzemben még szembetűnőbb volt az a jelenség, hogy a *nem-üzemelő gépek nagyobb hányadát teszik ki az új gépek mint a régi gépek*: a nem-üzemelő új gépek száma *csaknem kétszer annyi volt* mint a régieké (7 új, 4 régi).

5. sz. táblázat

**A gépek üzemelése a II. üzemben  
a látogatás időpontjában**

Megnevezés	1960-ban, vagy azután üzembehe- lyezett gépek		1960 előtt üzembehelyezett gépek		Összesen	
	db	%	db	%	db	%
Üzemelő gépek	25	40,3	26	42,0	51	82,3
Nem-üzemelő gépek	7	11,3	4	6,4	11	17,7
Összesen	32	51,6	30	48,4	62	100,0

A 4. sz. és az 5. sz. táblázat összevetése azt is mutatja, hogy bár a II. üzemben a nem-üzemelő gépek aránya jóval kedvezőbb volt, mint az I. üzemben (17,7% ill. 50,0%), mind az üzemelő, mind a nem-üzemelő gépeken belül a régi és új (korszerűbb) gépek foglalkoztatását tekintve nagyon hasonló tendenciák mutatkoztak. Részletesebben vizsgálva az üzemelő, ill. nem-üzemelő gépek korát, mindkét üzemben megállapítható volt, hogy *számos 1940 és 1950 között beszerzett (felújított) gép üzemel; ugyanakkor sok 1970 után (nem egy esetben 1975-ben, 76-ban beszerzett) gép állt.*<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Az I. üzemben pl. üzemelt egy 1926-os beszerzésű kúpfogazó, ill. egy ugyancsak 1926-os beszerzésű belsőfogazó, egy 1938-as beszerzésű WM-fogazó.

### *A selejteztést gátló okok*

A selejteztést nehezítő, akadályozó főbb okok áttekintése azért lényeges, mert a gépark „előregedési” folyamatának racionális megállítása vagy éppen visszafordítása nem várható pusztán a szabályozók módosításától (például az értékcsökkenési kulcsok fel-emelésétől, vagy a selejteztési rendszer megváltoztatásától, stb.). Valóban kívánatos változást csak *a főbb okok kiküszöbölése* (mérséklése) eredményezhet. A főbb okok:

1. A megszokás;
2. A pótlás pénzügyi nehézségei;
3. A pótlás más problémái;
4. Kooperációs nehézségek;
5. A kor- és a korszerűség „eltérése”;
6. Nyereségcsökkenés;
7. Munkaerőhiány.

ad 1. A megszokás szerepe mind a négy vállalatnál jelentős volt: sok gépkezelő megszokott gépével még akkor is szívesen barkácsol, ha az már nem korszerű, kisebb teljesítményű. A selejteztést – mint egyik megkérdezett vezető elmondta – többnyire csak azokon a területeken tudják végrehajtani, ahol „tudunk a dolgozóinknak újat nyújtani. Akkor felléphetünk azzal, hogy a régit eltávolítsuk; ha nem, akkor dolgozóink egyszerűen nem értik meg, miért visszük el a régi gépeket; még akkor is ha különösebben nem is használják azokat. Ennek van hangulati eleme, politikai eleme; ezzel számolni kell, amikor egy gépet kiviszünk a műhelyből.”

B vállalatnál elsősorban ott selejtezték, ahol jelentős műszaki fejlesztést hajtottak végre: a hegesztéseknél, ahol az automata hegesztésre tértek át; a forgácsolásnál, ahol számjegyvezérlésű forgácsoló berendezéseket állítottak be. Hangsúlyozták: „ehhez erőszak is kellett: a művezetők masináit is ki kellett tolni a műhelyből; volt mindenféle csapkodás, de mégis sikerült – bár keményen kellett fellépni.”

B vállalat egyik gyáregységében volt egy közvetlenül a háború után üzembe helyezett daru. Eredeti értéke 2,5 millió forint volt. Konstrukciója már teljesen elavult. Alacsony teljesítménye miatt is selejtezni kellett. De fizikailag is elavult volt: nemcsak az a veszély állt fenn, hogy túlterhelés miatt, hanem hogy a névleges terhelésének a fele alatt is leszakad. Amikor a vezetés újjal akarta kicserélni, széles közvélemény mozdult meg azért, hogy ne a régi *helyére* csinálják az újat, hanem *mellé*. Sokan hangsúlyozták: „maradjon meg a régi, jó lesz még valamire.” A vezetés ezzel természetesen nem értett egyet. Ha azonban nem lett volna új daru, akkor nem lehetett volna a régit kiselejtezni; még akkor sem, ha egyébként használhatatlan, mert nem tudták volna a dolgozókat meggyőzni. Így leszerelték a régit, és a vasgyűjtő akció során kidobták.

### *(8. lábjegyzet folytatása)*

Ugyanakkor *nem* üzemelt egy 1975-ös beszerzésű horonyhúzó; az 1976-ban beszerzett gépek közül egy eszterga, egy csúcseszterga, egy csúcsköszörű és egy furatköszörű; az 1977-es beszerzésű gépek közül nem üzemelt két eszterga, egy Hurth foghántoló. Más esetekben a nem-dolgozó gép ugyan kissé régebbi beszerzésű volt, de a gép magas bruttó értéke volt elgondolkoztató. Így például nem dolgozott az 1966-ban beszerzett kb. 3 millió Ft bruttó értékű fogkoszorú, az 1967-ben beszerzett 5 millió Ft bruttó értékű MAÁG fogköszörű, az 1965-ben beszerzett 2 millió Ft értékű furatköszörű. Hasonló példákat lehetne felsorolni a II. üzemből is.

C vállalatnál is jelentős volt a megszokás szerepe. Az idősebb dolgozók nem szívesen állnak át a már megszokott öreg gépről az újra; annak ellenére sem, hogy a régi gépet gyakran ők javítgatják. Nem akarnak új gépre betanulni: félnek ettől.

Ugyanakkor a fiatalabb dolgozók viszont nem szívesen dolgoznak a régi gépen; részben kényelmi, részben presztízs okokból, részben a hasonló — korszerűbb — típuson korábban már megszerzett gyakorlat miatt. Más esetekben az is gyakori, hogy egy öreg és emberhiány miatt álló gépet — második gépként — elfogadnak a gyorsabb munkavégzés érdekében. Az ilyen jellegű használat a nyilvántartásokban nem szerepel, és költségeit más gépekre számolják el. Hatása csak az egyes dolgozók teljesítmény-százalékában jelentkezik; az esetleges degresszív bérezés elkerülésére az ellenőrzés lehetőségét igyekeznek a műhelyben kizárni.

A régi, megszokott géphez való ragaszkodás szerepét D (tröszt) termelési igazgató-helyettese is hangsúlyozta beszélgetésünk alkalmával. Ugyanakkor ettől bizonyos fókig *eltérő* információkat kaptunk a vállalat I. illetve II. üzemében. A munkásokkal való elbeszélgetés ugyan itt is azt mutatta, hogy a régi géphez való ragaszkodás, a megszokás is szerepet játszik a selejtezés lassú ütemében, *de jóval kisebb mértékben*, mint ahogy ezt a felsőbb szintű vezetők válasza tükrözték. Mintegy 30 olyan gépkezelővel beszélgettünk, akik elavult gépeken dolgoznak. Kérdéseinkre csupán egyetlen esetben kaptunk olyan határozott választ — egy 58 éves munkástól, aki már 30 éve ugyanazon a gépen dolgozik —, hogy gépét *nem* cserélné fel korszerűbbel. Valószínű, hogy a kapott válaszok nem fedezték teljesen a válaszadók belső meggyőződését és még jónéhány esetben számottevő szerepet játszott a megszokás. A beszélgetések alapján azonban azt kellett konstatálni, hogy a gépkezelők többsége szívesen elfogadna korszerűbb, nagyobb teljesítményű gépet — amennyiben *keresete nem csökkenne*, illetve az új gépen való munka végzése *nem kívánna tőle lényegesen nagyobb erőfeszítést*.

ad 2. A pótlás pénzügyi kérdései főként négy vonatkozásban: az áremelkedés, a fenntartási költség, a források korlátozottsága, illetve koncentrációja vonatkozásában merülnek fel.

A gépek gazdaságos élettartamát, selejtezésük ésszerű időpontját — egyszerű pótlás esetében is — lényegesen befolyásolja a pótlást szolgáló *új gépek árának emelkedése*. Korábban említettük: évi 4 százalékos áremelkedésnél<sup>9</sup> 20 éves pótlási ciklusidő esetén az egyszerű pótlást jelentő gép ára a kislejtezendő gépének több, mint kétszerese (40 éves ciklusidő esetén közel ötszöröse). Növeli a problémát, hogy az egyszerű géppótlás nemcsak rendkívül ritka, de — a versenyképesség növelése stb. miatt — nem is kívánatos.

Egyebek között ezért sem hozható racionális selejtezési döntés a pótlás vizsgálata nélkül (például a géppark „előregedése” vagy csupán a nullán túl leírt gépek állományának növekedése alapján). Könnyen belátható: a gépek árának növekedése csak egy sor egyéb tényezővel együtt vizsgálva segíti a racionális döntéshozatalt. Ha pl. az új gép teljesítménye kétszerese vagy háromszorosa a kislejtezendőének, ára pedig ötszöröse

9 Ennek statisztikai számbavétele nehéz; a statisztika csak összehasonlítható termékek árváltozásán keresztül képes az áralakulásokat megbízhatóan regisztrálni. Külföldi számítások, valamint Dániel Tamás elemzése (1) szerint a 4%-ot megközelítő áremelkedés tűnik a leginkább elfogadhatónak.

vagy tízszerese annak (esettanulmányunk során több ilyen példával találkoztunk), ez a tény önmagában kérdésessé teheti az egyébként még kifogástalanul üzemelő, nullára leírt gép vagy berendezés kiselejtezését.

C vállalat például számításokat végzett – a vállalatnál igen jelentős – forgácsoló technikára. 6 db számjegyvezérlésű és forgácsoló berendezésük van. Egy hagyományos, bizonyos nagyságú esztergapad ára 300 ezer Ft. Egy új számjegyvezérlésű esztergapad viszont kb. 6 millió forintba kerül: ára tehát húszszoros. Teljesítménye viszont nincs húszszoros: csak ötszörös. A vállalat – 30 millió forint értékű, norvég-nyugatnémet – számjegyvezérlésű lángvágó berendezésének a korábbi berendezéshez viszonyított ár-emelkedése ugyancsak többszörösen meghaladja a teljesítményemelkedést.

A kiselejtezendő állóeszköz pótlását érintő második – jelentős költségkihatású – tény az, hogy a legtöbb új berendezés karbantartása, fenntartása sokkal drágább mint a régieké. Az említett számjegyvezérlésű lángvágó berendezés fenntartásához pl. ki kellett képezni három mérnököt; ugyanakkor a hagyományos lángvágó berendezéseket lakatosok és más szakmunkások tartják karban. Ez a példa is jelzi azt a szellemi, fizikai és költséggráfordítási többletet, amit egy ilyen típusú berendezés fenntartása igényel. A és C vállalatnál is elmondták, hogy főként az alacsony karbantartási és beruházási költség miatt *nem selejteznek* ki, üzemeltetnek továbbra is sok nullára leírt gépet.

Harmadszor, nem hagyható figyelmen kívül a kiselejtezendő gép pótlásának lehetősége sem: az igény erőssége, illetve az e célra rendelkezésre álló pénzügyi források mértéke. Ezt indokolt legalább két irányból: a vállalat nézőpontjából és a népgazdasági szintű számításokból kiindulva közelíteni. D vállalat I. és II. üzeimében a művezető, kérdéseinkre több konkrét esetben azt válaszolta, hogy *már évek óta kérik a régi, korszerűtlen gép kicserélését korszerűbbre*, de ez nem történik meg.

Más esetekben az elavult, korszerűtlen „kisegítő, tartalék” gép selejtezését éppen az ésszerű beruházási politikára törekvés gátolja. Így például A vállalat igen jelentős beruházási keretet használ fel: az V. ötéves tervidőszakban mintegy 6,7 milliárd Ft-ot. De ezt az összeget szinte kizárólag az *alapvető gépsorok* beruházásra fordítják; új „kiegészítő” gépek vásárlására már nem jut pénz. Ezért a több mint egy milliárd Ft értékű – nullára leírt – gépet elsősorban kiegészítő tartalékgépként használják és „pénz hiányában” nem selejtezik ki. Ezek legtöbbször nincsenek kihasználva: többnyire csak fél műszakban üzemelnek.

Az új állóeszközök dinamikus szinttartásához szükséges saját alapok szűkösségét népgazdasági szintű számítások is alátámasztják. A vonatkozó pártdokumentum (A gazdasági mechanizmus reformjának irányelvei 1966.) szerint a szinttartó és kisebb fejlesztő beruházásokat a vállalati saját eszközökből kell fedezni. Dániel Tamás ezek részletes elemzése után az alábbi megállapításra jut: „...ha nemcsak a nyereségági fejlesztési alapot csökkentjük a fenti 20%-kal, hanem a lekötött állóeszközürtéket is növeljük az áremelkedéssel, úgy eredményül (a számítások részleteinek mellőzéseivel) 1,8%-ot kapunk. Ez az az arány, amivel az átlagos iparvállalat *saját eszközeiből* több éven keresztül termelését növelni képes. Viszont ez messze elégtelen ahhoz, hogy vállalataink a tőlük elvárt fejlődést saját erőből megvalósíthassák.” (1)

Megvizsgáltuk, hogyan tükröződik ez a népgazdasági szintű megállapítás B vállalatnál. A vállalati állóeszközüllomány bruttó értéke mintegy kétmilliárd forint. 1977. évben (a nyereségből és az amortizációból) 160 millió forint fejlesztési alap képződött.

Ez 8%-ot jelent. Ha mindezt a pótlásra fordítanák — tehát semmi bővítmeny nem lenne — akkor 13 év alatt lehetne megújítani az állóeszközállományt: ez az időtartam a gépiparban — lényegileg — az elévüléssel azonos. Ezen kívül még legalább három körülményt kell figyelembe venni:

- a) Fentiekben csak a „fizikai” szinttartás fedezetét vizsgáltuk. Nyilvánvaló, hogy a műszaki haladás, a verseny és egy sor egyéb ok miatt a gépek *dinamikus szinten-tartását* kell biztosítani.
- b) A fenti összeg nem nyújt fedezetet az *állóeszközök áremelkedésére* (mely a korábban közöltek szerint kb. évi 4%-ra<sup>10</sup> tehető).
- c) Nyilvánvalóan képtelenség, hogy egy dinamikusan fejlődő vállalat „bővítő” beruházásokat egyáltalán ne végezzen, hanem fejlesztési alapját teljes egészében pótlásra fordítsa.

Valójában a fenti igények egy részét „külső” fejlesztési forrásokból (pl. állami beruházás) fedezik. Más esetekben nagy értékű, korszerűtlen termelőberendezéseket a cseréhez szükséges fedezet hiányában nem selejteznek ki. Így például D vállalat Martin-kemencéi „nullára” vannak leírva. Mégsem selejtezhettek nagy értékük miatt és mert korszerű pótlásuk igen jelentős beruházást igényelne. A Martin-kemencék országos problémáját Osztrovski György is hangsúlyozta az MTA IX. osztályülésén tartott korreferátumában. Bírálta, hogy az országban levő 50–60 Martin-kemencét hosszú évek óta nem vagyunk képesek kicserélni és korszerűbbel pótolni. Példaként hozta fel Japánt, melynek mintegy 250 Martin-kemencéjét igen rövid idő alatt innoválták.

ad 3. A kicserélendő gép megfelelővel való pótlását nemcsak pénzügyi gazdaságossági megfontolások hátráltatják. Gyakran szervezési, gépkínálati stb. hiányosságok miatt nem selejtezik ki a régi gépeket. Az új gépek alkatrészellátásának (esetenként szervizének) hiányosságai arra ösztönöznek, hogy a vállalat a régi gépet kicserélés helyett, „tartálékgépként” megtartsa. Általában megoldatlan a korszerű nagyvállalatok számára már elavult, de szerényebb igénybevételre (pl. tsz.-ekben) még messzemenően alkalmas gépek értékesítése, felhasználása. Gyakori, hogy olyan új gépet vásárolnak, mely nem, vagy csak részben képes a régit pótolni. Többnyire azért, mert az új gép kevésbé pontos; vagy bár az új gép megnevezése a régivel azonos (pl. „csúcseszterga”) és teljesítménye gyakran sokszorosa a több évtizedes gépnek, *munkavégző képessége nem fedi le teljesen a régi gépet*. Például D vállalat I. üzemében az 1972-ben beszerett ZFTK két-tárcsás kúpgyalu teljesítménye 3–4-szerese a korábbi (1926-os beszerzésű) gyalugépnek. Utóbbi mégsem selejtezhető ki, mert a ZFTK kúpgyaluval nem lehet bizonyos típusú — szükséges — kúpkerekeket készíteni. Vagy: az 1948-ban beszerzett Oerlikon ívelt fogazó pontosabb (5 mikronon belüli), mint a ZFTK tárcsás fogazó, melyet 1972-ben szereztek be. Igaz, hogy az Oerlikon gép lassúbb. Ugyanakkor csak *részlegesen helyettesítik* egymást (az egyik ívelt, a másik egyenes fogakat vág a kúpkerekbe). E nehézségek *jelentős részét a gépbeszerzés, a gyártmánytervezés, az üzemszervezés összehangolásával ki lehetne küszöbölni*. Az ésszerűbb gépbeszerzés mellett egyes esetekben a megrendelhető gépek választékának bővítése, valamint a szerényebb igénybevételre még kiválóan alkalmas gépek értékesítésének, átadásának megszervezése jelentene segítséget.

<sup>10</sup> B vállalat számításai szerint mind az általuk gyártott, mind a vásárolt *gépipari* berendezések évenkénti áremelkedése, a fenti országos átlagnál lényegesen nagyobb.

ad 4. Az iparvállalatok közötti (belüli) kooperáció problémái jól ismertek.<sup>11</sup> Ezek jelentős szerepet játszanak abban is, hogy a vállalatok sok elavult, gyakran csak heti néhány órán át üzemelő gépet megtartanak: az igényelt *kooperációs lehetőség hiányában* így biztosítják a szükséges (gyakran csak egyetlen) művelet elvégzését. A racionálisabb gépkihasználást (és selejtezést) egyaránt akadályozza az igényelt és felkínált kooperáció hiánya.

Más esetekben a kooperáció hiánya irracionális selejtezésre (és gépvásárlásra) készteti a vállalatokat. Így például már említettük, hogy B vállalat azért üzemelteti csupán 0,8 műszakban az 1977. évben 30 millió forintért vásárolt nyugatnémet számjegyzérlésű fogazóautomatáját (melyhez még további mintegy 10 millió forint értékű szerszám szükséges), mert hiába próbál bér munkát szerezni a gép jobb kihasználása érdekében. Ennek fonáságát még jobban kiemeli, ha figyelembe vesszük a következőket. Az automata beszerzését (és a régi gép kislejtezését) az tette szükségessé, hogy a régi berendezés már nem tudta kielégíteni a vállalati igényeket; ezért rendszeresen más gyárraknál kerestek kooperációt. A vállalat ilyen irányú törekvései azonban sokszor eredménytelenek voltak. Ezért a fogaskoszorúkat gyakran Ausztriába vitték ki, hogy azokat ott megmunkálják. Ott tudtak kapacitást kapni, de nagyon drágán, tőkés devizáért. E példa is érzékelteti a kooperáció ellentmondásait. Egy ipari nagyvállalat hiába keres megbízható kooperációs kapacitást fogaskoszorú megmunkálására. Majd amikor – tőkés devizáért – többlet kapacitást biztosít – nincs, aki azt igénybe venné.

ad 5. A gépek „életkora” többnyire – bizonyos mértékig – jelzi a gép korszerűségét vagy elavultságát. Egyes esetekben azonban a beszerzési év (vagy „nullára való leírtság”) nem fejezi ki a gép korszerűségi fokát. Ezt példázták D vállalat már említett, 1948-ban beszerzett, Oerlikon ívelt fogazói, melyek nagyobb pontossággal (5 mikronon belül) képesek dolgozni, mint az 1972–76-os beszerzésű ZFTK fogazók. „A” vállalatnál is számos olyan gépet és berendezést találtunk, amelyek kora 20 év vagy ennél több. Ennek ellenére nemcsak korszerűek, hanem – a vállalat közlése szerint – *korszerűbbet nem is lehetne kapni*. Ilyenek pl. a wolframszálvágó gépek, a spiralizáló gépek, amelyek a wolframhúzást végzik és utána vágják a szükséges méretekre. Ezek nemcsak nagyon jól megkonstruáltak, hanem automatikusan is működnek: húzzák és vágják a spirált. Létszámgényük minimális: a gépeket csak be kell állítani; az adagolás automatikus.

Más esetekben az állóeszköz „magas kora” tükrözi annak korszerűtlenségét; a kislejtezés ágazati vagy népgazdasági adottságok miatt *mégsem racionális*. Ágazati sajátosság például – az ipar állóeszközeinek mintegy 16%-át foglalkoztató – villamosenergiaiparunkban, hogy több hazai szénfajtát csak erőművekben indokolt elégetni. Emiatt számos olyan széntüzelésű erőművet üzemeltetünk, melyek fenntartása egyéb szempontokból semmiképpen sem tekinthető gazdaságosnak. Ezek életkora 30–35 év (vagy még több). Ezeknek az erőműveknek a *fenntartása annak ellenére indokolt*, hogy – elsősorban a műszaki fejlődés miatt – az erőművek üzemeltetése 25 évnél hosszabb ideig általában nem célszerű; 20–25 év után világszerte gazdaságosabbnak tekintik az erőművek berendezéseinek kislejtezését és korszerűbbel való pótlását.

ad 6. Fentebb a számvitelileg már nullára leírt, de műszakilag még korszerű gépek

<sup>11</sup> Ezeket sokoldalúan elemzi Dr. Sternthal János tanulmánya (6).

példáit említettük. Az *ellenkezőre* is van példa: elavult, korszerűtlen, alacsony termelékenységű gépeket magas „nettó értékkel” tartanak nyilván. Ha ezeket kiselejtezik, úgy a nyilvántartott nettó értéket a *vállalati eredmény terhére* kell elszámolni. Ez a körülmény is *akadályozhatja* – az egyébként ésszerű – kiselejtezést és az ebből adódó előny (pl. területfelszabadítás) realizálását.

„C” vállalat ezt következőképpen „oldotta fel”: előirányozták, hogy 50 millió forint bruttó értékű állóeszközt kivonnak a termelésből „de ez nem jelentette azt, hogy ennyit le is selejteztünk. Ezeket 1976-ban egyszerűen eltávolítottuk a műhelyekből; számvitelileg azonban továbbra is a könyveinkben szerepelnek; a nyereségünk nem viselt volna el ilyen mértékű kiesést.”<sup>12</sup> Arra a kérdésünkre, hogyan értékeli ennek az akciónak az eredményét a következő választ kaptuk: „amíg a gép a műhelyben van, addig valamelyest dolgozik és állóeszközfenntartási költsége mindenképp felmerül. Másrészt azt is jelenti, hogy munkahelyeink zsúfoltak voltak, mert hosszú időn át beszereztünk és beszereztünk, de nem dobtuk ki a régi gépeket. Most legalább oda eljutottunk, hogy a munkahelyi zsúfoltság megszűnt. Bár a gépek értéke ténylegesen a könyvekben még szerepel. A műhelyátszervezés lehetőséget adott e gépek leszerelésére, eltávolítására; valamit: ésszerűsíthettünk, anyagmozgatási útvonalakat lehetett racionalizálni. Azért még sok az ilyen gép.”

A selejtezési rendelet egyik módosítása – melyet nem minden vállalat ismer – lehetővé teszi, hogy a még teljesen le nem írt, kiselejtezett állóeszköz nettó értékét a vállalat három egymást követő évre *elosztva* számolja el a nyereség terhére; ugyanakkor ezekben az években már értékcsökkenést nem kell elszámolni – a tényezők többnyire kompenzálják egymást.

A fentiekből az is kitűnik, hogy a régi gépek tényleges kiselejtezésének (eltávolításának) legfőbb oka a munkaterület szűkössé válása. Amíg ez nem következik be, addig – különféle indokokkal – halogatják a régi gép eltávolítását. Amikor azonban – többnyire egy jelentősebb új rekonstrukció folytán – a helyhiány égetővé válik – a régi gépeket azonnal kiselejtezik.

ad 7. A *munkaerő hatékonyabb kihasználására törekvés* főként a kiselejtezésre (és korszerű pótlásra) ösztönző, de ugyanakkor a selejtezést *gátló* okok között is jelentős szerepet játszik. A munkaerő-gondok *selejtezést fékező* hatása főként két vonatkozásban tapasztalható: ameddig lehet halogatják a selejtezendő gép leszerelését; „tartalékgépeket” tartanak fenn.

Az első megállapítás A és D vállalatnál volt leginkább szembeötlő. Amíg a selejtezendő gép leszerelésének költségét többnyire kompenzálja (vagy meg is haladja) a hulladékérték, addig a *leszerelést végző munkást többnyire a termelésből, vagy a karbantartásból kell „kiemelni”*. Mivel – a már tárgyalt okok miatt – a régi gépek leszerelésének (kiselejtezésének) ügye amúgy sem népszerű, ezért – ha lehet – a leszerelést mellőzik (vagy legalábbis minél tovább elodázzák). A mégis elvégzett selejtezés munkaerő (és költség) igényéről B vállalatnál a következőket mondták: „itt nem is a költ-

12 A fenti 50 millióból a vállalat tavaly 24 millió értékű állóeszközt kiselejtezett, 2 millió értékű állóeszközt eladott, további 2 millió értékű állóeszközt térítés nélkül átadott más vállalatoknak. Ugyanebben az évben viszont újabb 50 millió állóeszközt nullára írtak. Így a nullára leírt gépeknek csak a fele került kiselejtezésre. Ezért még a fenti „kampányt” sem lehet túlzottan hatékonyknak tekinteni.



ség számított, hanem a kapacitás. Amíg leszerelték a gépeket, addig a műhelyben fel-fordulás volt; két szerelőt kellett ráállítani, akik a gépet leszerelték, a helyén a gödröt betemették. Mindez embert igényelt, és embereinkkel nem szívesen végeztetünk olyan munkát, aminek különösebb haszna nincs. Ez itt a gond, hogy akik a bontással foglalkoznak, azokat mi más munkára szeretnénk használni. Ha megindulhat a nagy beruházási kampány, a vállalati rekonstrukció, akkor egyszerű lesz a helyzet, mert automatikusan ki kell dobálni a műhelyeinkből a régi gépeket és behozni az új technikát; akkor ezek a problémák majd megoldódnak és meg is lesz az indok.

Igaz, ha a leszerelést „megtakarítják” – továbbra is fennmarad *a ki nem selejtezett gép fenntartása*. A tanulmányozott esetekben ennek munkaigénye szerény volt: néhány gép egy villanymotorból és néhány mechanikus alkatrészből állt. A gépek többségében villanymotor sem volt. A karbantartás lényegileg csak lakatosmunkát igényelt. A kiöregedett gépek általában soha nem kerülnek nagyjavításra. Csak „veszélyelhárító” javításokat végeznek. Ha ezekben a gépekben elromlik a villanymotor, nem tekerescsere. Kiemelik – az egyébként még jó – villanymotort gépből és beletesznek egy másikat. Ezért például a sebességváltóra gyakran egészen más van ráírva; „de ezt a melós tudja, működteti. Ez persze felvet kisebb technológizálási gondokat; de azért simán megy, nem okoz különösebb problémát.”

Mind a négy tanulmányozott vállalatnál azt tapasztaltuk, hogy *a selejtezésben való érdekeltség nagyon csekély*. Sok vállalati szakember véleményét jelzi, amit erről az egyik megkérdezett vállalati vezető mondott: „vállalatunk budapesti gyáraiból az elmúlt évben több, mint ezer fizikai dolgozó ment el (maradt Budapesten 4200 fő). Tehát bőven van hely, gép, munkapad. Csak azért, hogy most egy gép ne álljon ott, ahol áll, nem mozdul meg a vállalat. Ehhez kampányok kellenek, mint amelyet tavaly is szerveztünk. Megszervezésével nehézségek merültek fel; a dolgozóknak nem tudtunk komoly gazdasági érvet mondani azonkívül, hogy rontja a városképet vagy egyéb ilyen okot, s ez kevés a megértéshez.”

A *másodikként* említett oknak – a „tartalékgépek” tartásának más motivációit már említettük. A munkaerő oldaláról nézve sok öreg, korszerűtlen gépet azért nem selejteznek ki, hogy *ha az új, korszerű gép meghibásodik, a gépkezelő a javítás ideje alatt is tudjon dolgozni* (a tartalékként megtartott, régi gépen).

## IRODALOMJEGYZÉK

1. Dániel T.: A szinttartáshoz sok, a fejlődéshez kevés. Figyelő, 1978. 19. sz.
2. Erdős T.: A termelés korszerűsödése és a gazdasági növekedés. Kossuth Könyvkiadó, 1974.
3. Parányi Gy.: A korszerűsítő gépberuházások és felhasználásuk hatékonysága a gépipar példáján. Kézirat, 1978.
4. Pippel, L.: Zur Wirkung der Aussonderung auf die Effektivität des Grundmittelsatzes. Statistische Praxis, 1975. 7. sz.
5. Radnóti J.: Az állóeszközállomány korszerűsítésének egyes kérdései. Pénzügyi Szemle, 1976. 11. sz.
6. Sternthal, J.: Termelési kooperáció a gépiparban. Ipargazdasági Szemle, 1976. 3.sz., és: Koncentráció és specializáció a szerszámgépiparban. Ipargazdasági Szemle, 1977. 4. sz.
7. Tímár, M.: A jövő évi hitelpolitikai irányelvek. Figyelő, 1978. dec. 13.

## A TERMELÉS DIVERZIFIKÁCIÓJA HAZAI VISZONYAINK KÖZÖTT

A tőkés vállalatok diverzifikációs törekvései jól ismertek nálunk; jelentőségük megítélésében azonban a nézetek nem egységesek és különösen vitatott kérdés, hogy van, lehet-e, és milyen szerepe lehet a diverzifikációnak a mi viszonyaink között. Az alábbiakban e kérdést vizsgáljuk, miután egy korábbi tanulmányunk (1) már összefoglalást adott a tőkés diverzifikáció céljairól, formáiról elterjedtségéről. Kiindulásul először azt vizsgáljuk, vajon érvényesül-e már ma is iparunkban valamiféle diverzifikáció?

### *Profilidegen termelés = diverzifikáció?*

A diverzifikációt gyakran a specializáció ellentétéként értelmezik. Bizonyos értelemben ez igaz, a specializáció és diverzifikáció két ellentétes irányú folyamat, hiszen diverzifikáció esetén a termékek, tevékenységek száma a vállalatnál nagyobb lesz. Lényegét tekintve azonban a diverzifikáció nem mond ellent az ésszerű specializációnak, megőrzi annak előnyeit és mellettük sajátos további előnyöket is kínál.

A specializáció, valamint a diverzifikáció mértékét igen nehéz számszerűen meghatározni. A legegyszerűbb az ágazati specializációt vizsgálni; ezt a profilba tartozó és profilidegen termelés egymáshoz viszonyított arányával szokás jellemezni. A profilba tartozó termelés magas aránya első megközelítésben a szűkebb specializációnak jele lehet. Ebben az arányban azonban nem fejeződik ki a specializációnak az az eleme, amely a gyártott termékek számától függ és amely az egyes termékek gyártási volumenétől függő (ún. termékspecifikus) nagyságrendi megtakarításokat biztosítja. A profilidegen termelés ezzel együtt is a specializáció egyik jellemzője lehet. A következőkben az egyes iparágakon belül a profilba tartozó és profilidegen *gyártási ágakban* foglalkoztatottak számának megoszlását vizsgáljuk. A gyártási ágak szerinti vizsgálat azért is ésszerűnek látszik, mert a gyártási ágak tartalmuk alapján a termékek és technológiák szerinti specializációt együttesen tükrözik, de óvatosságra int az a körülmény, hogy az egyes gyártási ágak részletezettsége eltérő mértékű.

Az 1. sz. táblázat adatai, a gépiparra, a vegyiparra, a könnyűiparra és az élelmiszeriparra, illetve ezek alágazataira vonatkozóan, *összességében jelentős mértékű specializációt tükröznek*. A tőkés szakirodalomban a foglalkoztatottak száma alapján a fő profil 70%-os arányát tekintik a specializáció jellemzőjének. A táblázatok adatai alapján a magyar ipar egyes alágazatai ennek a specializációs szintnek jórészt megfelelnek, illetve megközelítik azt. Ugyanakkor a profilidegen termelést vállalatainknál *erős szétforgácsoltság* jellemzi. A 2. sz. táblázat adatai szerint a fő profilon kívül dolgozó munkaerőt igen nagyszámú tevékenységben, gyártási ágban foglalkoztatják.

A profilidegen gyártási ágakon belül igen szembetűnő a *gépek és berendezések javításával* foglalkoztatottak – minden alágazatra jellemző – magasnak ítéltető aránya. E

tevékenységnek természetesen minden vállalati szervezetben helye van, de nálunk túlságosan nagy létszámokat köt le. (A vegyiparban az összes foglalkoztatottnak mintegy 14%-a, a textiliparban 9%-a, az élelmiszeriparban közel 9%-a foglalkozott 1977-ben a gépek és berendezések javításával.) A többtelepes vállalatok esetében e tevékenységek központosításával, a vállalatokon belül a javító műhelyek közötti munkamegosztás fokozásával, illetve egyes esetekben ágazati szintű központosítással jelentősen emelni lehetne a javítás termelékenységét. E lehetőségeket ma még kevésbé használjuk ki.

A profilidegen termelés jelentős hányada az ipari termeléshez szükséges infrastruktúra, a háttérpar hiányát fejezi ki; nem kis része *termelőeszközök* gyártását szolgálja. Egyes termelők speciális gépigényeiket csak saját termelésből tudják kielégíteni (pl. vegyi üzemek vegyipari gépeket gyártanak, a papíripari vállalat papíripari gépeket), vagy a gépek *alkatrész ellátását* kell (pl. a textiliparban) „házon belül” megoldaniuk (2). A háttérpar hiányát számos példa teszi kézzelfoghatóvá szinte minden alágazat területén. A gépiparban számos vállalat gyárt saját termékeihez igen sokféle részegységet, alkatrészt kis sorozatokban. Kutatási eredmények szerint (3) a kooperáció fejlesztésével az ilyen jellegű gyártás önálló, központosított szervezésével jelentős megtakarításokat lehetne elérni. Közismert és általános a csomagolóanyag probléma, a segédanyagok hiánya és ennek következtében ezek önellátásra történő gyártása. A textilruházati iparban állandó a kellékhány, a kötszővő ipar kénytelen saját fonalkikészítő kapacitásokat beállítani, a gyógyszeriparban akadódik az ellátás és rossz a minőség az ampullákból. Még sokáig lehetne példákat sorolni arra, hogy a vállalatok saját igényeiket kooperációs partnerek hiánya, illetve a háttérpar „fehér foltjai” miatt saját termelésből kénytelenek ellátni, lényegesen drágábban annál, mint ahogy az szervezetten megoldható lenne.

Sok esetben a vállalati összevonások eredményeztek nagyfokú diverzifikációt. Különböző indokok alapján létrejött összevonások következtében gyakran a legkülönbözőbb profilok kerülnek egymás mellé. Erre példa a Chinoin bányagyutacs-gyártás, vagy az Elzett esete, melynek tevékenységi köre többek között vasalás, zár, lakat, hordozható tűzoltókészülék, rajzeszközök, közhasznú műanyag termékek, háztartási és közszükségleti villamos gépek (és ezen felül még tíz különféle termékcsoporthoz) gyártása.

Iparunkban találhatunk példát arra is, hogy egy-egy vállalat szinte egy egész alágazatot reprezentál (pl. Taurus, Papíripari Vállalat). Ezeknek a vállalatoknak termékválasztéka az alágazaton belül marad, de igen széles és végeredményben diverzifikáltnak tekinthető.

A profilidegen termelést elemezve fel kell figyelnünk az iparon kívüli, az ipar felé irányuló diverzifikációs törekvésekre. A hazai ipar termelésében jelentős hányadot képviselnek az iparon kívüli népgazdasági ágak. 1975-ben az ipar körén kívül működő szervezetek 76,9%-a, 2.489 gazdasági egység az ipari termelés 8,1%-át állította elő. Ezek a számok az iparon kívüli ipari termelés viszonylagos jelentőségét és azt mutatják, hogy a mintegy ötven milliárd forintnyi termelési érték valószínűleg kis volumenekből, szétaprózódott tevékenységekből állt össze.<sup>1</sup>

A fenti adatok mind diverzifikációs jelenségeket tükröznek. A sokféle indok alapján sokszor szétaprózódott profilidegen termelés azonban jórészt nem az eredeti profilból

1 A más népgazdasági ágak ipari tevékenységének a IV. ötéves tervidőszakban elért fejlődése. KSH. 1976.

fakadó adottságok, előnyök tudatos kihasználása, hanem e hiányok pótlása érdekében jött létre. A diverzifikáció — mint már említettük — csak látszólag mond ellent a specializáció ésszerűségének, helyes megoldása a vállalaton belül a különböző termékek gyártását ésszerűen összekapcsolja. A hazai ipar fenti elemzése alapján úgy tűnik, hogy ez a tudatos kapcsolat ma még nem valósul meg eléggé. A diverzifikáció tudatos érvényesítése pedig olyan célok elérését segítheti, amelyek egybeesnek aktuális gazdasági feladatainkkal.

### *Diverzifikációs formák és célok*

A termelési diverzifikáció jelenségét a szocialista országokban sokan a *tőkés termelési viszonyoknak tulajdonítják*, összekapcsolják a tervszerűtlenséggel, a konkurenciával.<sup>2</sup> Ezek a diverzifikációt elutasító nézetek azzal függnek össze, hogy a diverzifikációt sokszor azonosítjuk egyik formájával, a konglomerátumok képződésével, és hogy a kiváltó okok és a célok közül csak néhányat emelünk ki. Igaz az a megállapítás is, hogy a diverzifikáció *végző indítéka a profit hosszútávú maximalizálása* (4, 6), de ez nem lehet ok arra, hogy ne fontoljuk meg alkalmazhatóságának kérdését a szocialista vállalatok körében, és lemondjunk azokról az előnyökről, amit nyújthat.

Hogy a diverzifikáció alkalmazhatósága vagy elutasítása tekintetében állást foglalhassunk, először is a diverzifikációt motiváló tényezőket kell áttekintenünk. Ehhez a diverzifikációs formák elemzéséből indulhatunk ki, mert az egyes típusok lényegében a diverzifikáció indítéka alapján különülnek el. Tény, hogy a diverzifikáció általános célja a vállalat növekedése és nyereségességének — a profitnak — növelése. Ez a fő cél azonban több rész cél megoldása alapján érhető el, a vállalati gazdálkodás különböző területein felmerülő problémák megoldásával, illetve lehetőségek kihasználásával.

*Horizontális diverzifikációról* beszélünk, ha az új tevékenységi kör és az eredeti profil a termelés oldaláról vagy a piac oldaláról összekapcsolódik. Az új termék hasonló technológiával, ugyanannak a nyersanyagnak vagy termelőberendezésnek a felhasználásával készülhet, illetve hasonló jellegű, kiegészítő igényeket elégít ki.

Ha a diverzifikáció keretében a vállalat eredeti profiljához, tevékenységi köréhez a termelés megelőző, vagy követő szakaszait csatolja hozzá, *vertikális diverzifikációt* hajt végre. Egy-egy termék vagy termékcsoporthoz gyártásának különböző fázisait egyesítő vállalati szervezetek — kombinátok — kialakításának ésszerűségét már régen felismerte az ipargazdaságtan. A szocialista országokban ezt elsősorban műszaki-technológiai indokok, a termelés folyamatossá tétele szempontjából tekintik ésszerűnek. A vertikális diverzifikációt ezzel szemben, vagy inkább ezek *mellett* gazdasági szempontok motiválják. A vertikális diverzifikációt megvalósító vállalat nem a teljes kapacitás-összhangra, hanem arra törekszik, hogy függőségét szállítóitól és vevőitől felszámolja; anyag-, ill. félkésztermék ellátását biztosítsa („visszafelé” történő vertikális diverzifikáció), vagy a termelési vertikumban a végtermék felé haladva a vállalat nyereségességét növelje („előre” történő vertikális diverzifikáció). A kombinációtól eltérően, a diverzifikáció e formájára éppen az a jellemző, hogy — a gazdaságos nagyságrendek eltérése miatt — a ka-

2 Így mutatja be ezt a jelenséget pl. a szovjet Gvisiani professzor. Gvisiani: Szervezés és irányítás. Kossuth Könyvkiadó, 1972. 27. oldal.

pacitás-összhang nem teljes. Visszafelé történő vertikális diverzifikációnál az anyagoknak, félkésztermékeknek csak egy része kerül saját feldolgozásra, míg másik részük piacra jut. Az előre történő vertikális diverzifikációnál pedig csak a félkész termékek egy részét dolgozza fel maga a vállalat, míg más részét értékesíti. Ez a kombináció előnyei mellett értékesítési, biztonsági előnyökkel jár.

A horizontális és vertikális diverzifikáció esetében a vállalat hasonló, illetve azonos piacon, szakmában marad. Ezzel szemben a *laterális diverzifikáció* esetében a vállalat teljesen új orientációt valósít meg, új és régi tevékenysége semmilyen kapcsolatban nem áll egymással.

A vállalatok a három különféle diverzifikációs irányt végeredményben két úton járhatják be. Vállalatuk keretei között maradv a diverzifikációt megtestesítő új termékeket (kapcsolódjon az bárhogyan a régi termékszerkezethez) kifejleszthetik saját maguk, saját innovációval, ill. megvehetik annak licencét. Elképzelhető az is, hogy az új termék gyártására vállalatok közös fejlesztésével, kooperációban kerül sor. A fenti megoldásokra egyaránt jellemző, hogy a vállalati keretek nem módosulnak, a vállalatok integritása megmarad. Ezért ezekben az esetekben *intern diverzifikációról* beszélünk. A vállalati profil kibővülésének alapvetően eltérő útját jelenti, ha az új tevékenységi kör fúzióval, más vállalat felvásárlásával kerül az eredeti profilhoz. Ezekben a korántsem ritka esetekben *extern diverzifikáció* történik.

A horizontális, vertikális és laterális formák a diverzifikáció *irányát*, az intern és extern formák a diverzifikáció *módját* jelentik. Bár ezek elkülönítése más-más szempontból történik, mégis igen erős tendencia figyelhető meg az irányok és módok összefüggésében. A horizontális diverzifikáció főleg intern formákat ölt, a laterális diverzifikáció majdnem kizárólag extern úton megy végbe, a vertikális diverzifikáció pedig mindkét úton végbemehet. Az utóbbi években a tőkés országokban igen pregnánsan figyelhető meg az a jelenség, hogy az egyre gyakoribb extern diverzifikáció döntően laterális diverzifikáció (4, 5).

Sokan a diverzifikáció „legigazibb”, legeredményesebb formájának a *laterális diverzifikációt* tartják. A tőkés országokban azért, mert a diverzifikáció leglényegesebb célja, a specializáció kockázatának, az egy piactól való függésnek a felszámolása, a régitől teljesen idegen tevékenységi kör bekapcsolásával hajtható végre a leggyökeresebben. A marxista közgazdászok pedig azért, mert ebben igazán tetten érhető az a tény, hogy a diverzifikáció a tőkés termelési viszonyokban gyökeredzik.

A laterális diverzifikációra akkor kerül sor, ha a vállalat *eredeti piacain nem tud már a kívánt mértékben növekedni*. Ezt a helyzetet előidézheti a piac magas koncentrációs foka (és ezáltal a további növekedés nehézségei), vagy az, ha a technikai fejlődés következményeként a termékek hanyatló fázisukba értek. De előidézheti az is, hogy az új területen a régihez képest kedvezőbbek a kilátások (pl. a legelsőknek járó extraprofit). A menedzserek részéről presztízs-okok is alapjai lehetnek a vállalat teljesen új orientációjának.

Bár a laterális diverzifikáció nagyon látványos eredményeket hozhat, új vonalon megjelenő kockázatot idéz elő.<sup>3</sup> Igen sokáig tarthat, míg a vállalat el tudja sajátítani az új terület hatékony viteléhez szükséges tapasztalatot. Ez az alapja annak, hogy a laterá-

3 Ez a másik két diverzifikációs irányra is jellemző, de kevésbé, mint a laterális diverzifikációra.

lis diverzifikáció szinte kizárólag extern úton megy végbe. Egy, az új területen működő vállalattal történő fúzióval, vagy annak felvásárlásával készen lehet megkapni az új terület gazdaságos működtetéséhez szükséges anyagi és szellemi kapacitásokat és ezáltal a kockázat csökkentésével a laterális diverzifikáció összes előnyeit ki lehet használni.

Ez a cél hívta életre a hatvanas évek elejétől kezdve ugrásszerűen megszaporodó konglomerátumokat. Szabó Katalin könyvében (4) részletesen foglalkozik a konglomerátumok képződésének egyre elterjedtebb jelenségével. Rámutat arra, hogy a laterális diverzifikációt megtestesítő konglomerátumok a termelés és tőke koncentrációjának útját jelentik. Kialakulásukban szerepet játszottak a tröszt-ellenes törvények is, de létrejöttük célja lényegét tekintve a tőkének *a gyorsuló strukturális változásokhoz való alkalmazkodása*, a növekedés új perspektíváinak megvalósítása.

A laterális diverzifikáció lényegét tekintve *eltér* a diverzifikáció horizontális és vertikális irányaitól. Nem értékesítéspolitikai vagy vállalatgazdasági célok motiválják, célja a tőke lehető leggazdaságosabb befektetésének megvalósítása. A laterálisan növekvő konglomerátumok már nem kötődnek egy ágazathoz, egy termékhez, *ez nem is céljuk*. Az új ágazatokba való betöréssel nem az *eredeti tevékenységi kör gazdaságosabb, eredményesebb ellátására irányulnak*, hanem éppen arra, hogy *elhagyják azt*, egyre újabb területekre helyezzzék át súlypontjukat. Ezért a termelési szféra legtávolabb eső területeit egyesítik egy szervezetbe.

A diverzifikációt elutasító nézetek legtöbbször a laterális diverzifikáció extrém eseteire hivatkozva alapozzák meg a diverzifikáció ésszerűségét tagadó álláspontjukat. A tőkés termelési viszonyok között egy-egy vállalkozás diverzifikáltságának elméletileg lehetséges határát szinte nem is lehet megvonni, ezt talán az irányíthatóságban kereshetjük. A különböző tevékenységi ágakat nem is elsősorban gazdasági szempontok, hanem a tőke tartja össze. Ugyanakkor több jel mutat arra, hogy a legkülönbélebb vállalkozások koncentrálásának kimutatható előnyei is vannak. Nemcsak a kockázatkiegyenlítés jelenti az előnyt. Kimutatható az ún. *szinergia hatás*<sup>4</sup> azáltal, hogy az egymástól nagyonis eltérő üzletágak bizonyos funkcióit (kutatás, fejlesztés, marketing, anyagbeszerzés, adminisztráció) egyesíteni lehet. Ezek az előnyök a nagyobb vállalati méretek előnyei. De tudjuk, hogy a nagyobb vállalati méretek hátránya, hogy nehezítik az irányítást, a szervezet áttekinthetőségét. Ez sokszor a túl nagyra nőtt konglomerátumok bizonytalan egyensúlyát okozza és a fő oka annak, hogy a konglomerátum képződés gyors tendenciája újabban lelassult (4, 5).

### *Diverzifikáció – specializációra épülve*

Míg a laterális diverzifikáció sok tekintetben és elsősorban a tőkés termelési viszonyokban gyökeredzik, addig a horizontális és vertikális diverzifikáció *alapját a termelőerők fejlődésében kell keresnünk*. Ezek azok a tényezők, melyek alapos vizsgálata *kiinduló pontot* jelenthet annak a kérdésnek megközelítéséhez, hogy alkalmazható módszer-e a diverzifikáció a szocialista vállalatok körében.

4 Szinergia hatás, vagy másképpen  $2+2=5$  hatás. A közös eredmény több, mint a részeredmények egyszerű összege.

A termelőerők oldaláról a diverzifikáció irányába ható tényezők közös eredője a *gyorsuló tudományos műszaki fejlődés*. Ennek következménye, hogy az ágazatok között és az ágazatokon, termékcsoportokon belül gyorsulnak és állandósulnak a strukturális változások. Ezzel összefüggésben csökken a termékek életciklusa is. A gyorsuló *változásokhoz való alkalmazkodás* egyik eszköze lehet a diverzifikáció. Ennek révén több termék, termékcsoport egyidejű gyártásával a vállalatnak egyrészt kifelé könnyebb alkalmazkodni, másrészt befelé könnyebb kiegyenlíteni az eltérően fejlődő tevékenységi köröknek a nyereség oldaláról mutatkozó hullámzásait. A rugalmas alkalmazkodás követelményét a technika fejlődésével összefüggésben a *piaci igények változása* is előidézi. Az alternatív szükségletek növekvő aránya, a fogyasztói szokások változása, az igényesség növekedése egyaránt a piac bizonytalanságát és a rugalmasság fokozódó jelentőségét idézi elő. A diverzifikált nagyvállalatok a rugalmas alkalmazkodás képességét jobban magukban hordozzák, mint a specializáltak. A műszaki fejlődés következményeként egyre szélesebb körben lépik át az egyes ágazatokat jellemző technológiák saját ágazatuk határait (pl. vegyipari technológiák) és ez is a diverzifikáció ösztönzője lehet.

A diverzifikáció elsősorban a *nagyvállalat* lehetősége. Egyes területeken a kisvállalat is képes olyan innovációra, amely a diverzifikáció alapját teremtheti meg, de a legtöbb ágazatban elsősorban a nagyvállalatok azok, amelyeknél a kutatási tevékenység mérete alkalmat teremt a *kutatási eredmények többoldalú* hasznosítására. A vállalat *anyagi és szellemi kapacitásai*, piaci adottságai (melyek szintén sok esetben a mérettől függenek) jó alapot adnak arra, hogy olyan irányba nyissa meg új tevékenységét, ahol mindezeket más oldalról újra hasznosítva, eredményesen fejlődhet tovább. Álljunk meg egy percre a lehetőségek és adottságok többoldalú hasznosításánál. Itt egy olyan, a diverzifikációt motiváló tényezővel találkoztunk, amely úgy tűnik a legfigyelemreméltóbb. A kutatási eredmények, a kapacitás, a nyersanyag, a félkész termékek, a termelési és piaci tapasztalat, a vállalati goodwill többoldalú hasznosítása – horizontális vagy vertikális diverzifikáció útján – igen eredményesnek látszó vállalati törekvés. Szinte minden vállalat, de különösen a nagyobbak rendelkeznek ilyen adottságokkal, és ha ezeket a fő profiljuk mellett diverzifikáció keretében hasznosítják, ez ígéretes eredményeket hozhat. A kapacitáskihasználás szezonális ingadozásának mérséklése, a nyersanyagok, a nem osztható termelőberendezések többoldalú hasznosítása, melléktermékek felhasználása – mind olyan diverzifikációs lehetőségek, melyek a tőkés vállalatok körében igen gyakoriak. Egy jól ismert márka birtoklása már önmagában sikerre viszi a diverzifikációban kifejlesztett új terméket. Sokszor még a gazdaságos termelés és ezáltal az alacsony ár sem feltétele a sikernek. A régi termék jó minősége vonzóvá, megbízhatóvá teszi az újat. Az adottságok kihasználására irányuló diverzifikáció elsősorban horizontálisan megy végbe.

Vertikális diverzifikációra szintén többnyire a nagyvállalatok képesek, elsősorban nekik érdemes a termelési vertikum megelőző vagy követő lépcsőire is rálépni. A vertikális diverzifikáció ugyanis erősen beruházásigényes. Ennél a diverzifikációs formánál még világosabban látszik az a törekvés, amely a horizontális diverzifikációnál csak részleges, és ami ezeket a diverzifikációs fajtákat a laterális diverzifikációtól megkülönbözteti: a vertikális és horizontális diverzifikációnak egyaránt célja, hogy a vállalat működésében a *régi profil támogatása, erősítése érdekében, azt felhasználva bővítsék a vállalat*

*lat tevékenységét.* Ezek a diverzifikációs formák elsősorban a *régi tevékenységek megtartására, kiegészítésére irányulnak úgy, hogy feloldják a vállalat értékesítési gondjait és tovább növeljék a gazdálkodás hatékonyságát.*

Ez a törekvés *a specializáció és a diverzifikáció összefüggésére* mutat rá. A diverzifikáció alapját éppen a specializáció teremti meg, abból kiindulva és azt támogatva hajtható végre eredményesen. Ezt a törekvést illusztrálták Utton adatai, aki az angol feldolgozóipar diverzifikációját kutatva megállapította, hogy a diverzifikációs törekvésekre igen jellemző a diverzifikációnak a specializációra való épülése (6).

A diverzifikáció egyes formáit tárgyalva a fentiekben szó volt arról, hogy a diverzifikáció – elsősorban laterális és horizontális formája – alkalmazkodást jelent és egyben megkönnyíti a strukturális változásokhoz való igazodást. A struktúraváltozás új súlypontjai mintegy kinőnek a régi vállalati profilból és „csupán” arányváltoztatásra, hangsúlymódosításra van szükség.

A rugalmasság, alkalmazkodókészség olyan tulajdonságok, melyeket a szocialista vállalatoktól is joggal elvárunk és gyakran számonkérünk. Ennek jelentősége az elmúlt években egyre nőtt. Jelenlegi gazdasági helyzetünkben is kulcsfontosságú kérdés, hogy mennyire és milyen gyorsan tudunk alkalmazkodni a világgazdaságban végbemenő változásokhoz. Láttuk, hogy a diverzifikáció egyik megoldása lehet ennek a problémának. Az a kérdés, hogy a szocialista termelési viszonyok körülményei között a probléma megoldására mi is egyik eszközként a diverzifikációt használjuk-e fel?

A szocialista termelési viszonyok keretei között a tervgazdálkodás, a tervszerűség lényeges eleme *a tudatosság*, amelynek a struktúrafejlesztés területén is messzemenően érvényesülnie kell. A világgazdaságban végbemenő változások irányait, az azokat kiváltó törvényszerűségeket, tényeket elemezve a szocialista országokban a népgazdaság fejlődésének, a népgazdaságon belüli struktúrák változásának a megvalósítása, a követelményekhez való alkalmazkodás tudatosan megy végbe, úgy, hogy azokat a vállalatok felé a direkt és indirekt szabályozás eszközeivel közvetítjük.

A változások fő irányait és annak feltételét központi ágazatfejlesztési programok jelölik ki. A termékszerkezet alakítása, korszerűsítése azonban jelentős részben a vállalatok kezdeményezéseitől és akcióitól függ. Ennek során a *termékszerkezet diverzifikálása* (a termelés specializációja *mellett*) fontos út lehet és jelentékenyen *hozzájárulhat a vállalati szervezet rugalmasságának, alkalmazkodóképességének fokozásához.*

Hasonló technológiájú termékek gyártása az egész termékszerkezet gazdaságosságát növelheti; egy-egy új gazdaságosan gyártható, jól értékesíthető termék kompenzálhatja a régi, gazdaságtalan – de még szükséges – termékből származó veszteségeket. Az új termék – ha technológiája különbözik is a régitől – a régi profilból származó tapasztalatokra, piacra épülhet. A vertikális irányban megvalósuló diverzifikáció biztosíthatja az anyagellátást, a folyamatos termelést; a továbbfeldolgozás az egész folyamat hatékonyságát növelheti.

### *Diverzifikációs akciók a magyar iparban*

Néhány diverzifikációs program már a hazai iparban is nyitást jelentett a termelési szerkezet ilyen irányú továbbfejlesztése terén. Ezek a programok alátámasztják azt a kö-



vetkeztetést, hogy a diverzifikáció megvalósítása nem ütközik a tervszerűség követelményével, és a diverzifikációt fel lehet használni fontos gazdasági céljaink megvalósítására.

Számos diverzifikációs program valósult meg kiemelt fejlesztési programok keretében, a népgazdaság számára fontos, és az egész népgazdaság szintjén újnak számító termékcsoporthoz termelésének meghonosítása érdekében. E programok általában nem (vagy nem kizárólag) új vállalatok alapításával valósulnak meg, hanem az új termelési területek diverzifikáció formájában kapcsolódnak az egyes vállalatok (legtöbbször rokon) eredeti profiljához. A kiemelt fejlesztési programok diverzifikáció formájában történő megvalósítására példa lehet a Videoton számítástechnikai programja, a konténergégyártás a Magyar Hajó- és Darugyárnál, a környezetvédelmi eszközök, az atomerőművi berendezések gyártása vagy az építőipar területén a könnyűszerkezetes építési program megvalósítása.

Néhány *vállalati* diverzifikációs program is kedvező visszhangra talált a szakemberek körében. Véleményük alapján sikeresnek ítélték ezeket a lépéseket, bár nem tudunk arról, hogy e programok eredményeit részletes vizsgálatokkal is értékelték.

A diverzifikáció sok tekintetben jellemző, tipikus példája a gyógyszeripari növényvédőszer-gyártás. A hazai gyógyszergyárak közül elsőként a Chinoin kezdte meg a növényvédőszer-gyártást a hatvanas évek végén, gyógyszeripari kutatásaihoz szorosan kapcsolódó fejlesztéssel. A Chinoin növényvédőszer programjának fő célkitűzése *a vállalati forgalom (és ezen belül az export) növelése volt*. A növényvédőszer-gyártás ugyanakkor a technológia és fejlesztés területén *meglévő vállalati források kihasználását is biztosította*. A vállalat számításai szerint, mivel a növényvédőszer-gyártás a termékvalasztékán belül a legkedvezőbb fedezeti hányaddal rendelkezik, a diverzifikáció *a gazdaságosság oldaláról* is kedvező hatást gyakorolt a termékszerkezetre. A vállalat tapasztalatai szerint a diverzifikáció eredményeként *az eredeti profil területén is kedvezőbbé váltak a fejlődés lehetőségei*. A nagyvolumenű növényvédőszer eladások révén erősödött a vállalat piaci pozíciója, lehetővé vált a Chinoin számára előnyös nemzetközi kooperációs szerződés létrehozása. Több országban a növényvédőszer-export utat nyitott a gyógyszerexport számára is, azáltal, hogy a növényvédőszer-piacon uralkodó viszonylag gyengébb versenyben való helytállás megteremtette a gyógyszerek piacára való betörés feltételeit.

A vállalat számára rendelkezésre álló lehetőségeknek diverzifikáció útján történő kihasználásáról és a diverzifikáció gazdaságosságjavító hatására szolgáltatott példát a Lenfónó és Szövőipari Vállalat, amely hazánkban egyedüli felhasználója és feldolgozója a lennek. A hazai termelésű len feldolgozásából melléktermékként évente mintegy 10–14.000 t lenpozdorját termel ki, amelyet korábban részben exportált, részben hulladékként elégetett. Az utóbbi években a jó minőségű lenpozdorja exportja is egyre csökkent, mivel a vevők számára a szállítási költségek emelkedésével a továbbfeldolgozás már nem volt gazdaságos. A lenpozdorjából történő bútortárgy gyártás, bár a textilipari technológiától eltérő, de viszonylag egyszerű eljárás. A vállalatnak a rendelkezésére álló lenpozdorja mennyiség elegendő volt ahhoz, hogy annak feldolgozására önálló üzemet hozzon létre. Az üzem létrehozása tőkés kooperáció segítségével valósult meg. Ez a diverzifikációs program nemcsak *többletnyereséget eredményez a vállalat számára*, de a bútortárgy számára *importot takarít meg és e diverzifikáció nélkül, a csökkenő export-lehetőségeket figyelembe véve jelentős veszteségek keletkeztek volna*.

A Pécsi Kesztyűgyár példája szemléltette azt, hogy a *vállalat növekedése a specializáció mellett az egymásra ésszerűen ráépülő és egymással kapcsolódó profilok segítségével mehet végbe*. A Kesztyűgyár alapprofilját – neve is mutatja – kesztyűk, kötött és bőrkesztyűk alkották. A vállalat szakmai és technikai adottságait kihasználva profilját fokozatosan kibővítette különböző bőrdíszmű termékek gyártásával. Hasonlóan a fenti példához, a Kalapgyár is már rendelkezésére álló szellemi és anyagi kapacitásait használta fel, amikor profilját kistestű bőrök feldolgozásával, bőr- és szőrmeáruk készítésével egészítette ki. Ezt a diverzifikációt a divat változásaihoz való alkalmazkodás készítette és szép példáját adja a profilbővítés ésszerű tervezésének, megvalósításának. A kapacitások szétforgácsolódását és az indokolatlan versenyt lehetett kikerülni azáltal, hogy a Kalapgyár diverzifikációs programja a Május 1. Ruhagyárral (amely szintén gyárt bőrruházati termékeket) *kooperációban*, közös beruházásban folyik.

A fenti példák tovább bátorítanak arra, hogy ne csak a vertikális irányú növekedést tekintsük a vállalatok növekedésében természetes iránynak, hanem a horizontális irányú, a más szakágazatokba, rokon területekre való átnövési előnyeit is kihasználjuk. Ha ilyen irányokban a diverzifikációt *tudatosan* választjuk ki és alaposan megtervezzük, akkor a fenti előnyöket sikerül elérni. Ennek megvalósítása azonban néhány problémát felvet.

### *Irányítás és a diverzifikáció*

A diverzifikáció csak akkor nem vezet a *vállalati* erőforrások indokolatlan szétforgácsolódásához, ha a régi terület fejlődési lehetőségei már kimerültek, illetve jut elég erő arra, hogy a fejlesztés az új területen is gazdaságos nagyságrendekben valósuljon meg.

Ugyanakkor *népgazdasági szinten* is biztosítani kell, hogy a diverzifikáció keretében megvalósuló új profillal ne hozzunk létre felesleges kapacitásokat. A diverzifikáció gyakran versenyt támaszt, ami egészséges hatásokat eredményezhet. Ha az árrendszer jól orientál, piaci jelzések nem vezetnek félre, akkor a diverzifikáció tényleges keresletet elégíthet ki, és nemigen fordulhat elő, hogy felesleges kapacitások kiépítésére kerül sor. Ellenkező esetben irracionális jövedelmek reménye orientálhat a diverzifikációra. Így lényegében a szabályozás hatékonysága dönti el, mennyire engedhetünk szabad teret a vállalati diverzifikációs törekvéseknek. Ha a terméket fő profilként és diverzifikációban is gyártják, egyrészt teret kell engedni arra, hogy a versenyben a gazdaságosság szempontjai érvényesüljenek a szakmai soviznizmus helyett, másrészt biztosítani kell, hogy a diverzifikáció csak akkor menjen végbe, ha az eredeti termelő előnyeit (költségelőny, tapasztalat) túl lehet szárnyalni, de legalábbis el lehet érni. Ezek a törekvések ésszerűnek látszanak, de nyilvánvaló, hogy megvalósításuk a koordináció, a tervezés, az árképzés területén komoly nehézségeket okozhat.

Ezzel kapcsolatban a diverzifikáció *finanszírozásának* kérdése is számos problémát vet fel. A beruházások tervezése és a beruházási eszközök felosztása ágazati elv szerint történik. Jelenlegi irányítási rendszerünkben logikus törekvés, hogy az ágazat rendelkezésére álló forrásokat az ágazaton belül, az ágazat profiljához tartozó termékek termelésének fejlesztésére fordítják akkor is, ha esetleg más ágazatba tartozó területek fejlesztése ésszerűbb lenne, vagy ha más tevékenységi kör is ésszerűen kapcsolható az ere-

deti profilhoz. A diverzifikáció finanszírozása felveti a vállalatok közötti tőkeáramlás kérdését is. Ennek megvalósítása körül az új gazdasági mechanizmus bevezetése óta megújuló vitáknak lehetünk tanúi. Úgy tűnik, megerősödött az a nézet, hogy bár a szabad tőke mozgás gazdaságunkban elképzelhetetlen, a vállalatok közötti tőke mozgás egyes esetekben valamilyen formában mégis szükségszerűnek látszik. Ez a diverzifikációs törekvéseket is segítené.

A diverzifikáció bizonyos szubjektív tényezőkkel is összefügg. Wilcsek Jenő (7) ezzel kapcsolatban utalt arra, hogy a vállalati vezetésben is élhet egy bizonyos félelem attól, hogy a fő profil fejlesztésének értelmetlenségét bevallva új utakat keressen a vállalat fejlődése számára. Sokszor a kimutathatóan gazdaságtalan termelést is fenntartják kényelemből, vagy arra hivatkozva, hogy nem lehet a fogyasztók szokásait megváltoztatni, vagy a munkások nem lennének hajlandók az új technológiát megtanulni. Ezek olyan problémák, amelyek a jelenlegi helyzet fenntartását erősítik és a diverzifikáció elől is elzárhatják az utat.

Persze reális az a veszély is, hogy a vállalati profilok változtatását megkönnyítve, az ágazati korlátokat feloldva, a gazdaság vállalati szerkezete áttekinthetetlenné válik. Ez a tőkés gazdaságban is számos, komoly probléma forrása (1). Nehéz, összetett feladat a diverzifikáció elé a tervgazdálkodás kereteivel összhangban levő olyan korlátokat állítani, melyek a meggondolatlan, aránytalanságokat szülő diverzifikáció érvényesülése elől elzárják az utat és meggátolják a dinamikusan fejlődő, nagy nyereséget kínáló területekre — más területeken működő — vállalatok indokolatlan beözönlését.

A közelmúlt tapasztalatai bizonyítják, hogy e korlátok nélkül ellentmondásokat, indokolatlan munkaerő mozgást, szélsőséges jövedelmeket, az erőforrások szétforgácsolódását idézheti elő az ésszerűtlen diverzifikáció. Az iparon kívüli, elsősorban mezőgazdasági termelő egységeknek az ipar felé irányuló diverzifikációja bizonyos területeken ésszerű törekvés, ha az a termelés folyamatossá tételét, az alaptervékenység célszerű el látását biztosítja. Tanúi lehetünk azonban annak, hogy kedvezőtlen természeti adottságokkal rendelkező, vagy éppen tőkeerős mezőgazdasági termelőszövetkezetek az indokolatlan magas jövedelem reményében, a kooperáció és a háttéripár „fehér foltjait” kihasználva magas nyereséget biztosító ipari tevékenységekbe kezdtek. Ez a műszaki fejlesztésnek és a termelés ésszerű szervezésének nem lehet fő útja.

A vállalati tevékenység új orientációja, a diverzifikáció különösen nagy jelentőségű lehet a gazdaságtalanul működő vállalatok számára. A központi irányítás ezt a kérdést eddig főleg úgy oldotta meg, hogy a gazdaságtalanul működő vállalatot egy jól működőhöz csatolta (8). E megoldással szemben az a lehetőség is kínálkozik, hogy a már elavult, gazdaságtalan profil *helyett*, ill. *mellé* keressünk egy olyat, amelynek feltételei a szanalni kívánt vállalatnál megvannak, vagy megteremthetők. A diverzifikáció segíthet vállalatok talpraállításában anélkül, hogy egy jól működő vállalat „nyakába varrnánk” a veszteséges profilt.

### *Összefoglalás*

E tanulmány keretében a diverzifikációnak a tőkés országokban megfigyelhető térhódításából kiindulva arra kerestünk választ, érvényesíthető, ésszerű törekvés lehet-e a

szocialista vállalatok körében a termelés diverzifikálása. A profilidegen termelés ágazatonkénti elemzése feltárta, hogy még igen sok tennivalónk van a vállalati profilok észszerű egymásra építésében, ezen belül a diverzifikáció *tudatos* érvényesítésében.

A diverzifikáció tőkés gyakorlatának elemzése felszínre hozta, hogy a diverzifikáció formái közül lényegében csak a laterális diverzifikáció az, amely szorosan és kizárólag a tőkés termelési viszonyokkal függ össze. Ezzel szemben a diverzifikáció horizontális és vertikális formáit döntően a termelési viszonyoktól független tényező – a tudományos-műszaki fejlődés gyorsulására való regálás – hívta életre. A diverzifikáció e formái az anyagi-szellemi erőforrások jobb kihasználását és a vállalat rugalmas, stabil fejlődését eredményezhetik és ezért a szocialista vállalatok szervezeti struktúrájának továbbfejlesztéséhez is ajánlhatók.

Az ésszerű diverzifikáció bizonyos feltételek meglétét tételezi fel. Mérsékelnünk kell az irányítás ágazati rendszerének merevségét, növelni kell a vállalatok kockázatviselő, kezdeményező képességét, megőrizve a tervszerűség, a tudatosság elveit. A hatékony diverzifikációhoz a specializáció és kooperáció egyidejű fejlesztésére is törekednünk kell és ehhez olyan ár- és szabályozó rendszer szükséges, amely helyes orientációt ad a vállalatoknak. Mindaddig, amíg ebben teljesen nem bízhatunk, a nagyobb diverzifikációs akciókat feltétlenül központilag is célszerű figyelemmel kísérnünk.

## IRODALOM

1. dr. Bagó Eszter: Termelési diverzifikáció a tőkés országokban. Ipargazdasági Szemle, 1978. 2. sz.
2. Ványai Péterné dr.: Specializáció és tételnagyaság a textiliparban. Ipargazdasági Szemle, 1978. 1. sz.
3. dr. Sternthal János: Koncentráció, specializáció a gépiparban. Ipargazdasági Szemle, 1977. 4. sz.
4. Szabó Katalin: Nagyvállalati kihívás. Új hullámok a tőkekoncentrációban. Kosuth Könyvkiadó, 1974.
5. N. Szkripka: Diverzifikacija kak forma koncentracii proizvodstva i kapitala. Ekonomicseszkije nauki, 1975. 9. sz.
6. M.A. Utton: Large Firm Diversifikation in British Manufacturing Industry. The Economic Journal, 1977. 3.
7. Inzelt Annamária: A vállalati centralizációról. Gazdaság, 1978. 2. sz.
8. Wilcsek Jenő: A népgazdaság vállalati struktúrája, különös tekintettel az iparra. Gazdaság, 1975. 4. sz.

**Profilhoz tartozó és profilidegen termelés a foglalkoztatottak számának  
megoszlása alapján iparáganként és alágazatonként 1977-ben (%)**

Iparág	Alágazat	Profilba tartozó	Profilidegen	Nem ipari tevékenység	Összesen
		gyártási ágak			
Gépipar	Gépek és gépi berendezések	72,1	26,6	1,3	100,0
	Közlekedési eszközök	51,9	47,8	0,3	100,0
	Villamosipari gépek és eszközök	65,4	33,9	0,7	100,0
	Híradás- és vacuumtechnikai ipar	75,1	24,4	0,5	100,0
	Műszeripar	81,5	18,1	0,4	100,0
	Fémöntömegcikk gyártás	67,8	31,4	0,8	100,0
	Vegyipar	Szerves és szervetlen vegyi termékek	54,9	43,7	1,4
Kőolajfeldolgozó ipar		64,7	34,4	0,9	100,0
Városi gáz gyártása		78,8	9,1	12,1	100,0
Műanyagfeldolgozó ipar		71,3	28,5	0,2	100,0
Gyógyszeripar		70,0	27,7	2,3	100,0
Háztartási és kozmetikai termékek		87,1	12,1	0,7	100,0
Gumiipar		77,5	22,1	0,4	100,0
Festékipar		94,7	3,8	1,5	100,0
Textilipar		Pamutipar	82,0	17,5	0,5
	Len-, kender-, jutaipar	75,2	24,5	0,3	100,0
	Gyapjúipar	89,8	9,7	0,5	100,0
	Selyemipar	86,0	13,8	0,2	100,0
	Rövidáruipar	85,3	14,6	0,1	100,0
	Kötszővőipar	90,6	8,9	0,5	100,0

Iparág	Alágazat	Profilba tartozó	Profilide- gen	Nem ipari tevékeny- ség	Összesen
		gyártási ágak			
Textilruházati ipar		88,3	11,2	0,5	100,0
Feldolgozó ipar	Fűrész- és lemezipar	44,8	35,1	20,1	100,0
	Épületasztalosipar	76,7	23,2	0,1	100,0
	Bútoripar	91,0	8,8	0,2	100,0
	Egyéb fafeldolgozóipar	58,5	41,5	—	100,0
Papír- és nyom- daipar	Papíripar	74,6	24,3	1,1	100,0
	Nyomdaipar	89,5	10,2	0,3	100,0
Bőr-, szőr- me és cipőipar	Bőr- és szőrmeipar	92,6	6,8	0,6	100,0
	Cipőipar	94,6	5,0	0,4	100,0
Élelmiszeripar	Húsipar	67,2	22,4	10,4	100,0
	Baromfi és tojásfeldolgo- zó ipar	68,8	22,1	9,1	100,0
	Tejipar	90,5	2,2	7,3	100,0
	Tartósítóipar	79,2	20,2	0,8	100,0
	Malomipar	62,6	27,9	9,5	100,0
	Sütőipar	82,6	12,8	4,6	100,0
	Cukoripar	40,1	26,3	23,6	100,0
	Édesipar	79,1	20,3	0,6	100,0
	Növényolajipar	52,0	46,0	2,0	100,0
	Szesz- és keményítő- ipar	65,7	28,9	5,4	100,0
	Boripar	66,9	26,8	6,3	100,0
	Söripar	60,5	36,5	3,0	100,0
	Ásványvíz és üdítőital gyártás	72,7	24,7	2,6	100,0
	Dohányipar	80,6	18,1	1,3	100,0

Forrás: KSH adatai

Gyártási ágak száma szakágazatoként 1977-ben

Ágazat alága- zat	Szakágazat	Profilba tartozó	Profil- idegen
		gyártási ágak száma	
Gép- ipar	Gépek és gépi berendezések	13	45
	Közlekedési eszközök	6	32
	Villamosipari gépek és eszközök	5	41
	Híradás és vákuumtechnikai ipar	4	37
	Műszeripar	7	30
	Fém-tömegcikkipar	7	39
Vegy- ipar	Szerves és szervetlen vegyi termékek	14	30
	Kőolajfeldolgozás	2	6
	Városi gáz gyártása	1	4
	Gyógyszeripar	3	20
	Festékipar	1	1
	Háztartás és kozmetikai vegyi cikkek	2	2
	Gumiipar	5	5
	Műanyagfeldolgozás	1	12
Fa- fel- dolg.	Fűrész és lemezipar	4	10
	Építőasztalos ipar	2	4
	Bútoripar	1	9
	Egyéb faipar	3	6
Papír és nyom- ipar	Papír ipar	6	7
	Nyomdaipar	4	5
Bőr-, szőrme és cipő- ipar	Bőr-, szőrmeipar	6	4
	Cipőipar	1	7
Textilruházati ipar		4	12
Textil- ipar	Pamutipar	17	12
	Len-, kender- és jutaipar	14	9
	Gyapjúipar	16	5
	Selyemipar	4	5
	Rövidárúipar	8	5
	Kötszővő ipar	8	5

Ágazat Alága- zat	Szakágazat	Profilba tartozó	Profil- idegen
		gyártási ágak száma	
Élel- mi- szer- ipar	Húsipar	5	11
	Baromfi és tojás-feldolgozó ipar	3	9
	Tejipar	1	5
	Tartósító ipar	4	11
	Malomipar	2	6
	Sütő- és tésztaipar	3	10
	Cukoripar	1	8
	Édesipar	2	7
	Növényolajipar	2	5
	Szesz- és keményítőipar	4	7
	Boripar	2	10
	Söripar	2	7
	Ásványvíz-, szikvíz- és üdítőital gyárt.	1	5
	Dohányipar	2	8

Forrás: KSH adatai.



## AZ INNOVÁCIÓS FOLYAMATOT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

Az iparban megvalósuló innovációk mennyisége elsősorban nem az új eredmények, a megvalósítható ötletek számától, hanem a vállalatok innovációs hajlandóságától és képességétől függ. A továbbiakban ezért azt vizsgáljuk, hogy milyen főbb tényezők befolyásolják az új információk, eredmények befogadására és hasznosítására való képességet.

Az innovációval foglalkozó szakemberek általában egyetértenek abban, hogy az újítási folyamat több világosan elhatárolható részből áll. Első szakasza magának az új ötletnek, eredménynek a megismerése. Éles viták folynak viszont abban a kérdésben, hogy mi a célszerűbb: a felmerülő problémákhoz, szükségletekhez keresni felhasználható információkat, vagy pedig a megismert új eredményekhez felkutatni a felhasználási területeket. A szükséglet vagy az ismeret elsődlegességének a kérdése látszólag tyúk–tojás kérdésnek tűnhet, mégis érdemes bővebben tárgyalni, mert alapvetően érinti az innováció egész folyamatát.

Számos kutató ismereteinket nem célirányos tevékenységből származó, hanem véletlen tapasztalatnak látja. Azzal érvelnek, hogy nem kereshetünk információt egy olyan új eredményről, amelyről nem is tudjuk, hogy egyáltalán létezik-e vagy sem. Mások úgy tartják, hogy az innovációs folyamatot az információkereséssel kell kezdeni és ez nem lehet passzív tevékenység, hanem az igényekhez kell igazodnia.

Reális álláspontra a két eltérő nézet szintézise alapján juthatunk. Az újítások ismerete ugyanis egyrészt elősegítheti a szükségletek kibontakozását, motivációt teremthet alkalmazásukra; másrészt viszont a szükségletek is alapvetően ösztönzik újítások létrehozását, illetve ezek megismerését. Az információ keresésre ösztönző sajátos szükségleten kívül léteznek olyan általános szükségletek is, amelyek a változás iránti fogékonyságban, vagy törekvésekben rejlenek. Az ilyen típusú általános szükségletek – kifejezett információkeresés nélkül is – gyakran új ötletek megismeréséhez vezetnek. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy az információátvitel legfontosabb ösztönzői a szükségletek.

A problémák felismerése – a szükségletek – tehát központi helyet foglalnak el az innováció egész folyamatában. Machworth (1965) például odáig megy, hogy „a probléma megtalálása gyakran fontosabb, mint a probléma megoldása.” Véleménye szerint a tudományos haladás szűk keresztmetszetét nem a problémák megoldása, hanem azok azonosítása képezi.

A helyzetet tovább nehezíti, hogy a szervezeten belüli problémák (a szükséglet) felismerése többnyire igen távol van magától az innovációtól. Komplex társadalmunkban, amely összetett szükségleteket hatékonyan akar kielégíteni, ésszerű munkamegosztásra

<sup>1</sup> Az Ír Termelékenységi Központ munkatársának cikke, a Termelékenységi Szövetség Budapesten, a vállalati innovációs tevékenységgel foglalkozó szemináriumán tartott előadás alapján.

van szükség az információk létrehozói, közvetítői és alkalmazói között. E munkamegosztásnak olyan kölcsönös kapcsolaton kell alapulnia, amely összeköti a felhasználókat az új eredmények, információk forrásaival. E kapcsolatok tehát egyaránt átfogják az alap- és alkalmazott kutatást, a fejlesztést és a gyakorlatot. Az információ létrehozói és befogadói azonban csak akkor tehetnek szert sikeres kapcsolatokra, ha kétirányú információáramlás valósul meg közöttük és erőfeszítéseiket arra irányítják, hogy egymást problémamegoldó magatartásra ösztönözzék. Ezért a forrásoldalon levő szervezeteknek értékelniük kell potenciális felhasználók belső szükségleteit és a problémamegoldás lehetséges útjait, ugyanakkor a felhasználóknak tudniuk kell értékelni a találmányt, illetve a megoldás megfogalmazását.

### *A technológiai transzfer*

Az ipari technológiai transzfer irodalmában általában egyetértés van abban, hogy az újítások – bármilyen ragyogóak is – nem terjednek el maguktól. Nincs hiány kivihető ötletekbe, de ezek még nem jelentenek automatikusan üzleti sikert. A vállalatok ugyanis nem csupán passzív befogadói az új gondolatoknak, aktív közreműködésük elengedhetetlen az alkalmazás, illetve megvalósítás szakaszában.

Az ipari innovációval foglalkozó kutatások szerint általában azok a vállalatok sikerebbek, amelyek inkább a piacra – és nem a technológiára – orientálódnak. A leggyakrabban „a szükséglet szívása”, s nem „a felfedezés nyomása” érvényesül.

Langrish (1971) és más szerzők tapasztalatai szerint a Királynő Ipari Díját elnyert 84 termék döntő többségénél a szükséglet szívása játszott szerepet. Myers és Marquis (1969) 21 Egyesült Államok-beli cégnél bevezett 567 technikai újítást vizsgált. Arra a megállapításra jutottak, hogy elsősorban a szükségletek felismerése ösztönözte az újítások bevezetését. Az adott probléma megoldását elősegítő technikai potenciál felismerése az esetek csupán 21 százalékában játszott döntő szerepet.

Baker (1967) egy nagy amerikai laboratóriumban vizsgálta 300 új ötlet létrejöttét befolyásoló tényezőket. Szintén arra a következtetésre jutott, hogy az újítások több mint 75 százalékát a meglévő szükségletek ösztönözték. Bales az amerikai (1967) és a brit (1972) piackutató szervezetek találmányi tapasztalatait vizsgálta. Eredményeik szerint a műszakilag megfelelő, azonban nem a meglévő szükségletek kielégítésére irányuló, véletlen ötletek csupán 1–3 százaléka realizálódott sikeresen az iparban.

A tapasztalatok egyértelműen arra utalnak, hogy az újítások létrejöttét leggyakrabban a szükséglet – illetve a probléma felismerése – ösztönzi. A felismert szükséglet kielégítésére vagy a probléma megoldására szolgáló – rendelkezésre álló – információ viszont jóval csekélyebb szerepet játszik. A sikeres újítások többségét a szükségletek felismerése ösztönözte. Rendszerint az ilyen szükségletek megfogalmazása „veti fel” vagy „indítja be” az alternatívák kutatását. Másrészt viszont, az újítás ismerete önmagában is szükségletet, vagy elvárást hozhat létre, amikor pl. egy cég felismeri, hogy egy új ötlet alkalmazásával jobb teljesítményeket tud elérni. Ez azonban viszonylag ritkábban fordul elő.

### *Források és csatornák*

Az ipari innováció kérdéseivel foglalkozó tanulmányok szerint az új szervezetek beindításához vezető ötletek többségét az újító szervezetek kívülről kapják. További fontos felismerés, hogy a kommunikáció nagyobb része személyes érintkezésen, szóbeli csatornákon alapul. Ez közvetve arra is utal, hogy a jelenleg rendelkezésre álló információs, ill. dokumentációs szolgáltatások nem megfelelően szolgálják az ismeretek széles körű elterjesztését.

A hatékony innovációnak azonban nem csupán a szükséglet, a probléma vagy a lehetőség felismerése, hanem a szükséglet kielégítésére szolgáló eszközök felismerése is feltétele. Az empirikus tapasztalatok szerint az eszközök és a szükségletek összhangja az egész innovációs folyamat egyik kulcskérdését képezi.

Egy adott szükséglethez vagy problémához rendszerint több alternatíva is megfogalmazható, és ezek esetleg nem is tartalmazznak újítást. Ugyanakkor nem nehéz olyan újításokat – egyes esetekben sürgető problémák ragyogó megoldásait – találni, amelyeket eddig még nem realizáltak.

Éppúgy, ahogy több alternatíva (nem szükségszerűen újítás) állítható fel egy adott szükséglet kielégítésére, a szükségletek felismerésére is több alternatív út kínálkozik. Utterback (1971) négy fő lehetőséget: a múltbeli adatokon alapuló elemzéseket, a kompetitív megoldások teljesítményének összehasonlítását, mások – például vevők – által teremtett szükségleteket, s a tervezést különbözteti meg.

Ference (1970) a problémák feltárásának, jelzésének négy alternatívájáról szól:

- teljesítmény-mutatókon (például a piaci részarányon, a termelés növekedési ütemén, a jövedelmezőségen stb.) alapuló kritérium-ellenőrzések. Az előírt mutatók nem megfelelő teljesítése felhívja a figyelmet bizonyos hiányosságokra, s felveti a probléma megoldásának a szükségességét;
- felsőbb szervezeti szinteken hozott döntések, pl. olyan igazgatósági határozat, hogy az eladást még az előírt értékesítési mutatók (kritériumok) teljesítése után is növelni kell;
- ismétlődő eljárások, bizonyos rutinszerű választási magatartási típusok;
- a szervezetek problémamegoldással foglalkozó tagjaitól származó jelzések.

A fenti csoportosítás azt sugallja, hogy az innovációs folyamat természete a jelforrástól (a problémafelismerés típusától) függően más és más lehet. Ennek megfelelően adott jeltípusok által ösztönzött folyamatok – például a gazdaságpolitikai döntéseken alapuló – várhatóan szélesebb körűek és újítóbb jellegűek lesznek. Egy másik alapvető összefüggés is felismerhető: minél rosszabbul strukturált (rosszabbul definiált) a probléma, általában annál újítóbb választ igényel.

Ugyanakkor hangsúlyoznunk kell, hogy magának a potenciális problémának a felismerése, illetve értékelése erősen szubjektív jellegű. Az egyik szakember megfelelőnek láthatja a helyzetet, míg a másik nemcsak rést, hanem szakadékot láthat a meglévő és a kívánatos állapot között. Ez felhívja a figyelmet az egyéni képesség, szakértelem központi szerepére. Az „ideális” döntéshozónak észre kell vennie a rést, törekednie kell annak csökkentésére és rendelkeznie kell azokkal a képességekkel és hatalommal, hogy végre is tudja hajtani a szükséges változtatásokat.

A probléma felismerésének illetve definiálásának eljárása tehát az egész innovációs folyamat szükséges előfeltétele. Ez azonban csak az első lépés, ezt követi a feltárt probléma és a megoldására rendelkezésre álló források összehangolása. Az ebben a szakaszban hozott döntéseket általában az újítás „adaptálása” összefoglaló névvel szoktuk jelölni. Az innovációs folyamat sémáját az 1.sz. ábra szemlélteti.

Korábban már részletesen szoltunk arról, hogy a szervezetek újításokra való fogékonyságát rendszerint a szükségletek determinálják. Azok a tényezők tehát, amelyek a szükségletek megfogalmazását befolyásolják, egyúttal érintik az innovációs folyamat további szakaszait is. Gyakran az is előfordul, hogy az újítás ismerete megelőzi a szükséglet felismerését. Az ilyen jellegű innovációs folyamat azonban még erősebben függ a vezetők személyes jellemvonásaitól, informáltságától, hozzáállásától.

Miután részletesen foglalkoztunk a megoldandó problémák, feladatok háttérével, szólnunk kell néhány olyan tényezőről is – például a vezetők kezdeményezőkézségéről, a formális információkeresés szerepéről, a környezet és a meglévő szervezeti struktúra összefüggéseiről –, amelyek alapvetően befolyásolják az új eredmények, ötletek vállalati alkalmazását.

Az innovációs folyamatot magának az új eredménynek a megismerése (potenciális hasznának az elfogadása) vagy még gyakrabban valamely új ismeret keresésére ösztönző szükségletnek a tudatosulása vagy észlelése indíthatja be. Bárhogyan is kezdődik, mindenképpen fel kell hogy ölelje a szükséglet felismerésének és elfogadásának mozzanatát. A szükséglet felismerésétől az ötlet megvalósulásáig terjedő folyamat főbb lépéseit a 2. sz. ábrával szemléltetjük.

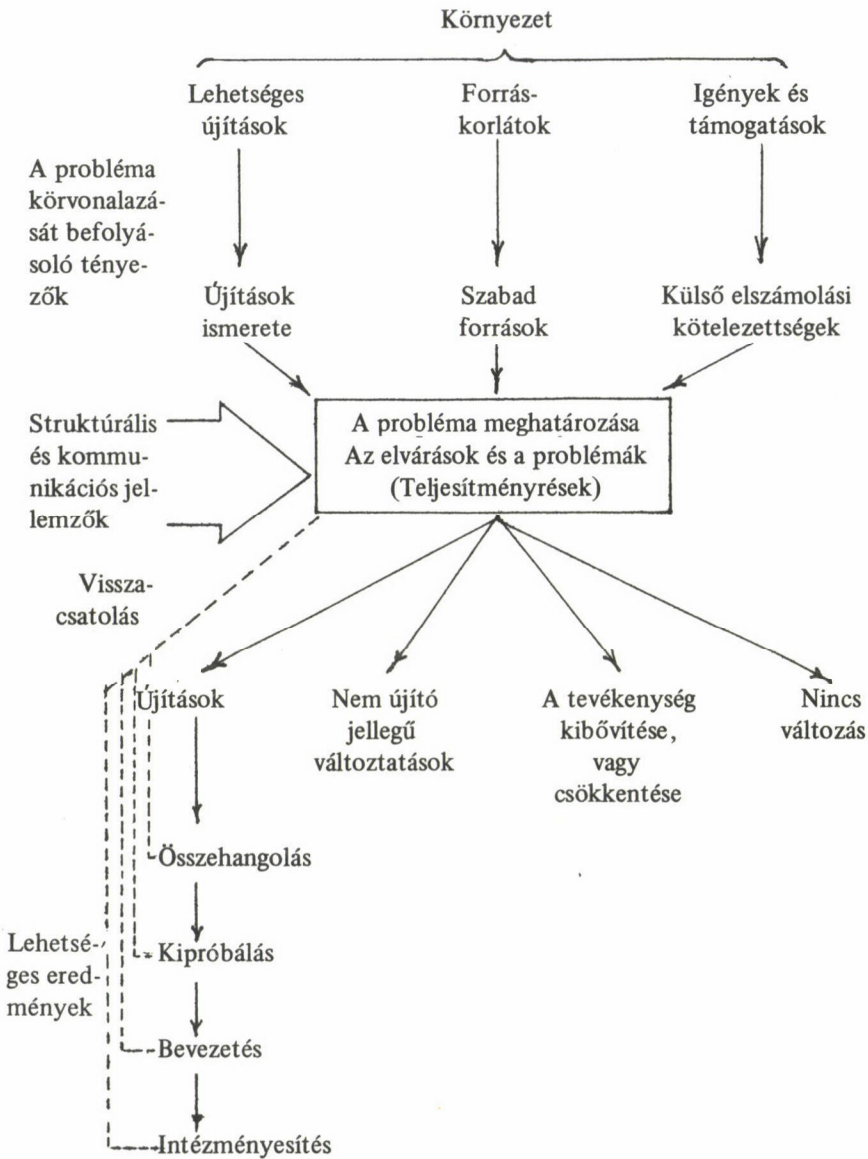
A külső újítások átvételét, illetve alkalmazását alapvetően befolyásolja, hogy az adott szervezet hány új eredményt ismer, illetve mennyire ismeri az újítások fontosabb jellemzőit. A szervezet „ismereteit” viszont részben a vállalatnál foglalkoztatott szakemberek jellemzői, részben pedig az információs, dokumentációs egységek tevékenysége befolyásolja.

A környezetükkel viszonylag magasszintű kommunikációt megvalósító szakembereket többnyire a vállalati hierarchia csúcsán, vagy alján találjuk. Ezeknek ismereteit koruk, iskolázottságuk, gyakorlatuk, a hivatás iránti elkötelezettségük, az utazásokon, a szemináriumokon és konferenciákon való részvételük gyakorisága, a szakirodalomban való jártasságuk, más külső szervezetekkel való – hazai és nemzetközi – kapcsolataik, a konkurrensok ismerete, a külső tanácsokkal szembeni magatartásuk, stb. befolyásolja.

A vállalati információs rendszer kialakítása, a belső információs alegységek felépítése is igen eltérő lehet.

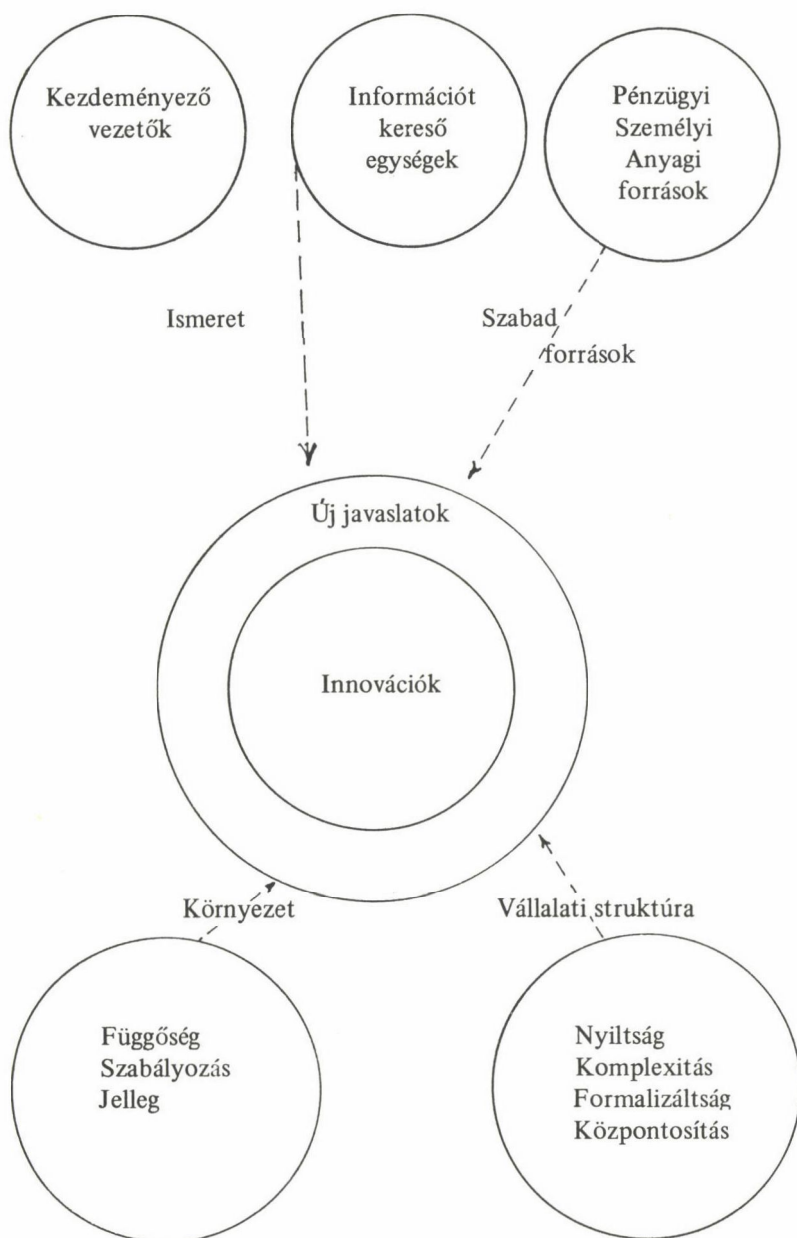
Nem adható általános recept a vállalati információs szervezetre. A helyi adottságoktól, lehetőségektől függően megvalósulhat egy könyvtár, egy információszerző berendezés, folyóiratbeszerzési politika, esetleg egy kutató és fejlesztő, vagy egy tervező egység keretében. Az információ keresése – különösen kisebb szervezeteknél – kevésbé formalizált is lehet. A vállalatban belüli információs egység fő célja, hogy a szervezetet tájékoztassa az új ismeretekről, a máshol elért eredményekről. Nem csupán a közvetlenül „megemészthető” információkat célszerű gyűjtenie; azokról az eredményekről is érdemes beszámolnia, amelyek gyakorlati megvalósításához még további fejlesztő munkára van szükség. Ezt a fejlesztő munkát megkönnyíti, ha a vállalat valamilyen

## Az innovációs folyamat sémája



1. sz. ábra

## Az innováció létrejöttét befolyásoló tényezők



2. sz. ábra

formában maga is foglalkozik kutatással vagy fejlesztéssel. Sok újítás viszont csupán utánzást igényel. A jelenlegi helyzetre azonban inkább az jellemző, hogy számos újítás bonyolult és hosszadalmas adaptálási, illetve megvalósítási folyamata felér egy „újrafeltalálással”.

### *Források, környezeti feltételek*

Az újítások gyakorlati alkalmazása többnyire ráfordítást igényel. A célkitűzések és az eredmények közötti eltéréseket a vállalati szakemberek gyakran azzal indokolják, hogy a szükséges források megszerzése megoldhatatlan akadályokba ütközik. A gyakorlati tapasztalatok azonban azt is megmutatták, hogy sokszor éppen az alkalmilag vagy tartósan felszabaduló források ösztönözték az innovációs folyamatot.

Kissé leegyszerűsítve a kérdést, szabad forrásoknak lényegében a szervezet fenntartásához szükséges kifizetések és a környezettől visszaáramló összegek különbségét tekinthetjük. A vállalati sikert általában a szabad források növekedése, vagyis a szervezet fenntartási költségeihez képest mutatkozó forrástöbblet kíséri. Ezek a szabad források pénzügyi alapokat teremthetnek olyan újítások megvalósítására is, amelyeket „szűkösebb időkben” bizonyára elvetnének. Ebben a megközelítésben elkülöníthetjük a sikertelen cégek problémáinak rövidtávú megoldását célzó problémaorientált újításokat a sikeres cégek szabad forrásainak felhasználásán alapuló újításoktól.

A környezeti feltételek közé alapvetően két fő tényezőt sorolhatunk: a szervezet környezethez való viszonyát és a külső környezet jellegét, természetét. A vállalat – pl. dolgozói, vásárlói, szállítói stb. útján – szoros kölcsönhatásban van környezetével. A szervezet környezetétől való függése nemcsak anyagi természetű, gyakran pszichológiai tényezők is erős szerepet játszhatnak. Sokszor erős terhet jelent a vállalat számára, hogy felelős bizonyos fogyasztói réteg igényeinek a kielégítéséért. Általában minél szorosabb egy vállalat kapcsolata környezetével, illetve minél több kötelezettsége van külső partnerei felé, annál jobban tudja érzékelni azokat a teljesítményréseket, amelyek kiküszöböléséhez újítások alkalmazására van szükség.

A tapasztalatok szerint általában azok a szervezetek újítóbb szelleműek, amelyek nemcsak alkalmazkodnak a külső feltételekhez, hanem alkotó módon befolyásolni is igyekeznek környezetüket. A vállalat környezet feletti befolyásának mértéke a szervezet céljaiban, fejlesztési terveiben is visszatükröződik. A környezet feletti „uralom” az előrelátás, a manipuláció és a megszerzett befolyás mértékével is jellemezhető. Bizonyos piaci részesedés megszerzése érdekében erőfeszítéseket kell tenni a jövőbeni változások előrelátására, majd a változásokhoz való alkalmazkodás előkészítésére. Piaci oldalról alapvetően két út kínálkozik a vállalatok számára: meglévő termékeik számára teremtenek szükségletet vagy preferenciát, vagy pedig a meglévő igények kielégítése érdekében fejlesztik ki új termékeiket.

A termelési oldal tekintetében a környezet feletti uralmat a technológiai fejlődéssel való lépéstartás tükrözi. Személyi tekintetben ez olyan intézkedéseket igényel, amelyek biztosítják a munkaerőpiacon való versenyképességet, azaz lehetővé teszik a megfelelő munkaerő-utánpótlást. A többi környezeti elemmel való kapcsolat is alapvetően befolyásolhatja a vállalatok egész tevékenységét, pl. a nyersanyagbeszerzés megszervezését, a pénzügyi vagy egyéb kormányzati intézkedésekre való reagálást stb.

Ugyanakkor a környezetnek a jellege, „minősége” is erős befolyást gyakorolhat a különböző szervezetek – különösen a nagy ellátási felelősséggel bíró vállalatok – újtási tevékenységére. Ha a környezet gyorsan változó, nagyon valószínű, hogy a szervezet fogékony lesz az újításokra. A környezetben bekövetkező jelentős változások a gazdálkodás majdnem minden területén éreztethetik hatásukat, így például a termelésben (új technológia megjelenése), az ipari kapcsolatokban (az ipari demokráciával kapcsolatos szakszervezeti elvárások változása), a piacokon (a fogyasztók ízlésének gyors változása, hirdetési megszorítások, stb.), a pénzügyekben (pl. nagyobb kamatlábak), a munkaerő területén (váratlan változások a munkaerő-ellátásban, a foglalkoztatási ösztönzők változása stb.), a kormányzati intézkedésekben (adózás, a fogyasztók védelmére hozott törvények, természeti-környezetvédelmi szabályozás, stb.).

A különböző szervezeti formákban működő vállalatok változó feltételekhez való alkalmazkodását Burns és Stalker (1962) néhány hagyományos – szűkülő piacú – skót cég példáján keresztül vizsgálta. Elsősorban arra kerestek választ, hogy az állandóan változó technológiához és a piacok által teremtett új helyzethez való alkalmazkodást milyen irányítási szervezet biztosíthatja a legmegfelelőbben. Két szélső típust – mechanisztikus és organikus – szervezeti formát különböztettek meg.

A szervezet mechanisztikus formája viszonylag stabil feltételek mellett működik megfelelően. Az újítások számára viszonylag korlátozott lehetőségeket biztosít. Ebben a szervezeti típusban a vezetés feladatai szakterületenként vannak felosztva. Ezeken a területeken mindenki pontosan meghatározott, körülhatárolt feladatkört lát el. Az irányítás és a kommunikáció világos hierarchikus struktúrában működik. Az átfogó információk ismerete és koordinálása kizárólag a „csúcson” lévők feladata. Ebben a rendszerben az általános ismeretek gyakran háttérbe szorulnak, többnyire nagyobb fontosságot tulajdonítanak a helyi információknak. Erősen hangsúlyozzák a lojalitást és az engedelmességet.

Az organikus szervezeti típus viszont erősen változó feltételek mellett is alkalmazható. A belső és a külső környezet gyors változásai olyan új és szokatlan problémákat vethetnek fel, amelyek megoldását többnyire nem lehet szétosztani a mereven rögzített specialista munkakörök között. Ezért a különböző feladatköröket – a változó helyzetnek megfelelően – állandóan módosítani kell. Nem a specialista munkakörre, hanem a speciális szakismeretre célszerű a hangsúlyt helyezni. Többirányú, kölcsönös információáramlást, kommunikációt (inkább tájékoztatás, vagy tanács, mintsem utasítások formájában) kell megvalósítani az irányítás különböző szintjei között. Ez egyúttal elősegítheti a szervezet egészének céljaival való magasabb szintű azonosulást. Ebben a rendszerben nincsenek merev munkaköri leírások, amelyek írásban rögzítenék az alkalmazottak pontos funkcióit és felelősségük határait. A tapasztalatok szerint ilyen okmányok használatára többnyire nincs is szükség, mivel ezek gyakran kifejezetten hátráltatják, korlátozzák a szervezetek hatékony működését. A merev szervezeti sémákban működő vállalatok kiterjedt informális kapcsolatai közvetve arra is utalnak, hogy a formális mechanikus struktúra nem biztosítja megfelelően a vállalatok információs igényét.

A munkakörök rugalmassága mellett természetesen számos egyéb tényező – pl. a szervezet felépítése, komplexitása, centralizáltsága, nyitottsága – is erősen befolyásolja a vállalatok környezettel való kapcsolatát. Ebben az összefüggésben is kiemelkedő



szerepük van az emberi tényezőknek, ugyanis a vállalatoknál foglalkoztatott szakemberek felkészültsége, szakismerete, tapasztalata stb. alapvetően befolyásolja, hogy a vállalatok milyen módon érzékelik a problémákat és hogyan keresik a megoldás lehetőségeit.

### *Emberi tényezők*

Az előzőekben áttekintettük, hogy a vállalatokat milyen fontosabb tényezők ösztönzik az új eredmények bevezetésére. Az elmondottakkal elsősorban arra kívántuk felhívni a figyelmet, hogy a szükségletek vagy a teljesítményrések megfogalmazásának módja a teljes innovációs folyamat megértésének egyik kulcskérdése. Talán kevesebb szó esett eddig arról, hogy az összes befolyásoló tényező között talán a legfontosabb szerepük az újító vagy a kezdeményező szakembereknek van. Az újítók képzelete kapcsolja össze az eredeti ötletet annak végső megvalósításával, ők ösztönzik és irányítják az innováció teljes folyamatát.

Az innováció lényegében „új dolgok megvalósítását” jelenti, amely alapvetően különbözik az „új dolgok feltalálásától”. Az innováció ilyen jellegű megközelítését jól szemlélteti a 3. sz. ábra, amelyben az innovációs folyamatban közreműködők — újítók, vállalkozók, kereskedők, stb. — tevékenységének alapvető jellegzetességeit tükröző elmenténpárokat foglaltuk össze.

#### — Meglátás és cselekvés

A művész, a feltaláló, az újító, a vállalkozó, a kereskedő közös jellemzője, hogy bizonyos emberi tevékenységek ellátására specializálódtak. Ugyanakkor alapvető különbségek is vannak közöttük. Pl. a művész és a kereskedő ellentéte az *ötlet* és a *cselekvés* közötti viszonyban tükröződik. A művészetben a meglátás van túlsúlyban, a kereskedelemben pedig a cselekvés. Az első esetben az ötletek, vagy az érzések dominálnak és a konkrét érzékelhető világban bekövetkező változás hatása gyakran csak igen közvetett; a másik esetben a közvetlen bekövetkező konkrét változás fontosabb, mint maga az ötlet.

Az innovációnak több köze van az ötlet megismeréséhez és továbbfejlesztéséhez, mint annak létrehozásához. Az innovátor helyzete — presztízs szempontból — a feltaláló alatt, de a vállalkozó fölött van. Tevékenységéhez ugyanis gyakran némi „meglátásra”, kreativitásra is szükség van.

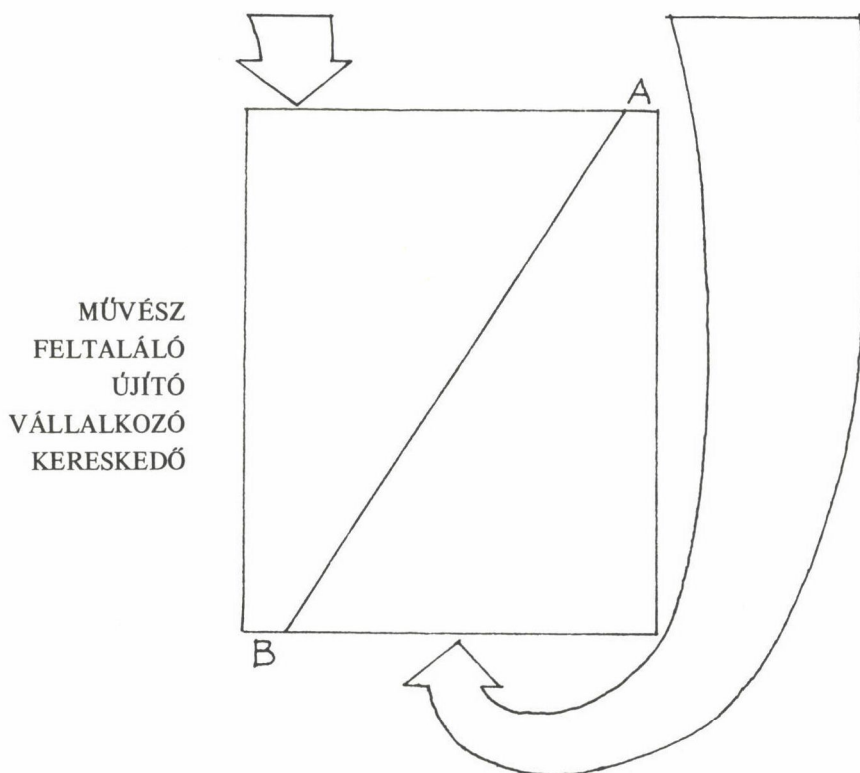
Ha a felsorolt tevékenységi típusok hierarchiáján lefelé haladunk, megállapíthatjuk, hogy minél alacsonyabban helyezkedik el valamilyen foglalkozás, annál szorosabban kapcsolódik a konkrét valósághoz, többnyire ellenőrizhető tények bázisán, elsősorban rövidtávú feladatokon, kipróbált eszközökkel dolgozik, s munkájuk eredménye többé-kevésbé előre látható. Így pl. a kereskedő általában jól kitaposott ösvényeken halad, a vállalkozónak viszont már gyakran szakítania kell a megszokottal. A feltaláló tevékenységében pedig éppen az új ötlet játszik központi szerepet.

#### — Az álmodozó és a „mandarin”

A művészetten túl van az álmodozó, akinek a látomása teljesen magánjellegű és közölhetetlen. A másik végletet a „mandarinok” képviselik, akik a régi Kínában a hagyo-

## Az innovációs folyamat tágabb értelmezése

Meglátás	– Cselekvés
Személyi	– Társadalmi
Egyéni	– Tömeges
Elképzelés	– Ellenőrizhető tények
Ötletek	– Konkrét valóságok
Új dolgok	– Megszokott dolgok
A világ, amilyen lehetne	– A világ, amilyen
Kipróbálatlan módszerek	– Bevált technikák
Hosszútávú nagyságrend	– Rövidtávú nagyságrend
Esélyelem	– Előre megmondható
Spontaneitás	– Elsajátított magatartás
Nem körvonalazott szükséglet	– Megfogalmazott igény
Emóció	– Intellektus
Forradalom	– Evolúció
Törődés a jövővel	– Törődés a múlttal, vagy a jelennel



3. sz. ábra

mány és a beilleszkedés tiszteletét jelképezték. Azóta is vannak emberek, akiknek a tevékenysége alig megy túl azon, hogy olyan sablonokat ismételnek, amelyek lehet, hogy egyszer jelentősek lesznek. Ennek ellenére a „mandarin” az innováció szempontjából ideálisabb, mint a másik határeset.

— A világ amilyen — vagy amilyen lehetne

A művész meglátása túlmehet a világ lehetséges újrendezésének a pusztá érzékelésén. A feltaláló alkotókészsége mindig a valóságban gyökeredzik. Az innovátor új kapcsolatot tesz lehetővé az elmélet és a gyakorlat között. A vállalkozó és a kereskedő a világot úgy fogadja el, amilyen és csupán egy vagy néhány aspektusában kíván változást előidézni.

— A rés betöltése

A rést „betöltő” és az inputot kiegészítő képességet a vállalkozó jellemzőjeként jelöltük meg. A jó üzleti vezetőben több a „hódító igyekezet”, mint az „üzletkötő hajlam”. A kereskedő tevékenységének fő jellemzője viszont abban foglalható össze, hogy a létrehozott árucikkeket a lehető legmagasabb áron igyekszik értékesíteni. A vállalkozó tevékenysége azonban nem szűkíthető le a bekövetkező eseményekre való egyszerű reagálásra, többnyire az események irányítására is törekszik; ez viszont csak előre megfogalmazott terv alapján történhet. A szükségletek és a meglévő ismeretek közötti rés áthidalására való törekvés az innovátornak az adaptálásra vagy az alkalmazás lehetőségének vizsgálatára irányuló erőfeszítéseit is alapvetően befolyásolja.

— Intellektus és akarat

Az innovátornak a helyzete félúton van a két „világot” illetve két emberi tevékenységformát — a gondolkozást és a cselekvést — összekötő egyenesen. Az első csoport képviselői a gondolatok és elképzelések világát valóságosnak és kielégítőnek találják. A második csoport is igényli az újat, de számukra a megvalósítás realitása az elsődleges. E két csoportot az innovátor személye köti össze. Az újító nem lehet megelégedett a pusztán fogalmi vagy elképzelt valósággal, energiáit az elképzelések konkrét megvalósítására koncentrálja. Schumpeter (1943) véleménye szerint: „nem az ismeret a döntő, hanem annak a sajátos feladatnak a sikeres megoldása, hogy egy kipróbálatlan módszert gyakorlatba ültessenek át, ... ebben a folyamatban nem az intellektus, hanem az akarat játszik döntő szerepet.”

— Szükségletek és igények

Nem megfogalmazott, általános emberi szükségleteket nem lehet kielégíteni. A gyakorlatban mindig körülhatárolt, konkrét igények kielégítésére kerülhet sor. Az innovátor alkotóképességét tehát olyan igények kielégítésére célszerű koncentrálni, amelyek jól körülhatárolják az adott szükségleteket. A gyakorlati tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy általában nem fogalmazzák meg világosan a kielégítendő szükségleteket. Ritkán ismerik fel annak a folyamatnak a jelentőségét, amelynek során egy találmány vagy új ötlet igényné változtat valamely általános szükségletet.

A különböző információkat gondolkodásunkban gyakran öntudatlanul is összekapcsoljuk. A tapasztalatok szerint ez az absztrakció legalább annyira az emóción, mint a racionális magatartáson alapul. A különböző információknak tulajdonított fontosság nagy mértékben megérzés kérdése. Az alkotó gondolkodás mindig nagyfokú bizonytalansággal szembenéző gondolkodásmód. A racionális gondolkodás ebben a tekintetben gyakran lefegyverező, s inkább gátja a találmányok létrehozásának. Inkább a tudományos tapasztalat és az egyéni megérzés alapján lehet a kockázatos „ugrást” megtenni a lehetséges ismeretlenbe. Ez az ugrás kezdetben többnyire sötétbe ugrás.

Igen komoly problémát jelent, hogy az üzletemberek az újítási folyamatot sokszor teljesen racionális eljárásnak tekintik, ami semmiben sem különbözik a vállalat bármilyen más funkciójától. Ezzel közvetve az egyén és az emocionális reakciók fontosságát is lebecsülik. A kockázat és bizonytalanság csökkentése érdekében azonban nem csupán – sokszor elsősorban nem is – racionális megközelítésre van szükség, az emóció „fegyvereit” is célszerű felhasználni. Ennek érdekében a vezetőnek – minden szinten – koncepciózusnak, egy „ötletember”-nél valamivel többnek kell lennie. Vállalkozói szemmel nézze az eseményeket, legyen távlatérzéke és legfőképpen ideje, hogy áttekintse a vállalata vagy intézménye tevékenységét befolyásoló tényezőket. Lehetőség kell adni, hogy kockáztasson – esetleg hibázzon is –, hogy alkotóképességét teljes mértékben felhasználhassa és másokat is alkotóképességük kifejtésére bátorítson. Meg kell tanulnia felismerni és felhasználni a változásokra, új eredményekre fogékony emberek képességeit. A jó vezető feladata, hogy a szervezet érdekeinek megfelelően befolyásolja az újítók sokszor csapongó képzeletét. Ezeknek a – magukkal és környezetükkel – elégedetlen, jobb eredményekre vágyó szakembereknek az alkotó energiái hatékonyan segíthetik a szervezetek eredményei és törekvései közötti eltérések csökkentését.

## IRODALOM

- ALLEN, T.J. (1977) „Transferring Technology to the Firm – A Study of Diffusion of Technology in Irish Manufacturing Industry”, Working Paper 942–77, Sloan School of Management, MIT 1977.
- BAKER, N.R. Siegman and Rubenstein. „The Effects of perceived needs and means on the generation of ideas for industrial research and development projects”. IEEE Transactions on Engineering Management. Vo. EM – 14, Dec. 1967.
- BALES, P. (1967) Background and Philosophy of Navan Incorporated, Utilising R + D Bye Products (Ed. J.W. Blood), New York, American Management Association.
- BURNS, T. and STALKER, G.M. (1962) „The Management of Innovation”, Tavistock Publications, London.
- FERENCE, T.P. (1970). „Organisational Communications Systems and the Decision Process”. Management Science, Vol. 17, 1970.
- FREEMAN, C. (1974) „The Economics of Industrial Innovation” Penguin.
- HAVELOCK, R.G. (1969) „Planning for Innovation”, Ann Arbor. Michigan.
- HIGGINS, T. (1977) „Success and Failure in Innovation – the implications for the management of R + D, Dublin Stationery Office.

- LANGRISH, J. et al (1971), „Wealth from Knowledge”, London, MacMillan, 1971.
- MACHWORTH, N.H. (1965) „Originality”, *American Psychologist*, Vol. 20, No. 1, pp 51–66.
- MYERS, S. and Marquis, D.G. (1969) „Successful Industrial Innovations”, NSF 69–17, 1969.
- NRDC (1972) *Annual Report 1971/72*, HMSO.
- O'DOHERTY, D.P. (1975) „Innovation in Ireland – Case Studies”, Dublin Stationery Office.
- PROJECT SAPPHO, (1974), Rothwell, R. „Sappho Updated”, Project Sappho Phase II, Research Policy 3, 1974.
- ROBERTSON, T.S. (1971) „Innovative Behaviour and Communication”, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- ROGERS, E.M. and Shoemaker, F. (1971), „Communication of Innovations”, 2nd ed., New York, The Free Press.
- ROTHWELL, R. (1975), „Patterns of Information Flow During the Innovation Process”, ASLIB Proceedings, May 1975.
- SAPOLSKI, H. (1967) „Organisational Structure and Innovation”, *Journal of Business*, 40.
- SCHON, D.A. (1967), „Technology and Change: The New Heraclitus”, New York, Delacorte Press.
- SCHUMPETER, J.A. (1934) „The Theory of Economic Development”.
- SCHUMPETER, J.A. (1943) „Capitalism, Socialism and Democracy”, Allen & Unwin, London.
- STANFORD RESEARCH INSTITUTE – Business Intelligence (1976), Program File No. 76–99.
- THOMPSON, V.A. (1965) „Bureaucracy and Innovation” *Administrative Science Quarterly*, June 1965.
- UNTERBACK, J.M. (1971) „The Process of Innovation; a study of the origination and development of new ideas from new scientific instruments”. *IEEE Transactions on Engineering*, EM – 18, 1971.

## A TUDOMÁNYOS-MŰSZAKI ALKOTÓ MUNKA

Alkotó munkát a termelő és nem-termelő munka területén egyaránt végeznek. Általános értelemben minden produktív munkát alkotónak tekinthetünk a produktív munka olyan specifikus alkotóelemei alapján, amelyek új használati értékek, technológiák és termelőeszközök létrehozását eredményezik.

Az új társadalmi használati érték a tudás gyarapodása és a társadalom ezt hasznosító tagjainak alkotó tevékenysége alapján létrejövő eredmény. Az ember a munkafolyamatban technikai és alkotó funkciókat, képességeket valósít meg, amelyek szoros, ugyanakkor egymással ellentmondásos kapcsolatban is állnak. A technikai funkcióhoz tartozik az energetikai, kivitelező, ellenőrző és logikai funkció, míg az alkotó funkcióhoz az empirikus továbbfejlesztés, az elméleti analízisek, valamint az új technikai eljárások és használati tulajdonságok feltalálása.

Ebben az összefüggésben kreativitáson a munka olyan új használati értéket létrehozó képességét értjük, amely új társadalmi szükségleteket elégít ki, vagy a meglevő szükségleteket teljesebb mértékben, illetve racionálisabban elégíti ki. Az alkotó munka ellentmondásos módon hoz létre új társadalmi használati értéket. Ellentmondásossága abban rejlik, hogy egyrészt megsokszorozza a társadalmi gazdagságot, másrészt a társadalmi használati érték erkölcsi értékcsökkenéséhez vezet.

A társadalmi használati érték konkrét, hasznos munka eredménye, mely alkotó funkcióval rendelkezik. Az alkotó funkció az emberi munka természetes, individuális tulajdonságaként jelenik meg, jellegét tekintve azonban társadalmilag determinált. A munkaeszközök, munkatárgyak és termékek alkotó megváltoztatása a társadalmi ember, mint fő termelőerő tökéletesedését, anyagi és szellemi szükségleteinek fejlesztését eredményezi. A produktív munka történelemformáló ereje mindenekelőtt alkotó funkciójában mutatkozik meg, míg reproduktív alkotóeleme a termelés már elért színvonalát biztosítja.

Az alkotó munka hozzájárul

- a technikai eszközök segítségével az emberi munkatartalékok halmozódásához;
- a rendelkezésre álló szabadidő növekedéséhez, ezzel megteremtve az alkotóerő további fejlődésének feltételét;
- a munkaerő jobb minőségű technikai eszközökkel való felszereltségéhez, s ez további javulást eredményez a tudományos-műszaki alkotó munkában;
- a képességek fejlődéséhez.

A társadalmi gazdagságot a produktív munka teremti meg. Az árutermelés viszonyai között a gazdagság mértéke a társadalmilag szükséges munkaidő. A szocializmusban ez a

<sup>1</sup> A Közgazdasági Főiskola (Berlin) professzora.

mérték két új tulajdonsággal rendelkezik: egyrészt megszűnik az ellentmondás a munkaidő és a szabadidő között, mivel a munkafolyamat eredménye és eszköze egyaránt a termelő tulajdona, másrészt a társadalmilag szükséges munkaidőt tervszerűen határozzák meg.

### *Az alkotó munkát serkentő módszerek*

A szocialista társadalom további fejlődésével, a kommunizmusba való átmenet alapvető előfeltételeinek megteremtésével nő a munka társadalmi kreativitása. Ezáltal a társadalom számára szükséges munkaidő szerepében minőségi változás következik be. Az ipar fejlődésének előrehaladásával a valóságos gazdagság létrehozása egyre kevésbé válik függővé a munkaidőtől és a ráfordított munka mennyiségétől, sokkal inkább a munka hatékonyságától, a technológia és a tudomány fejlődésétől, ill. a tudomány eredményeinek termelésben történő alkalmazásától függ.

Figyelembe kell azonban venni, hogy

- ez a folyamat csak a kommunizmus második fázisában teljesebben ki és a kommunizmus anyagi-műszaki bázisának magas fejlettségi fokát tételezi fel;
- a kreativitás növekedése a szükséges munka hosszantartó metamorfózisának eredménye, amelynek társadalmi tervezése a szocializmusban és a kommunizmusba való átmenet időszakában nagy jelentőségű. A szükséges munka minőségi színvonalának növekedése nem mérhető egészen pontosan;
- a munka a kommunizmusban is az alkotó és technikai funkciók, valamint az újratermelő alkotó elemek egysége marad.

A produktív munka alkotó funkciója az elvont munka megjelenési formája és eredménye. Elvont munka Marx szerint „minden tudományos munka, minden felfedezés, minden találmány”, melyek sokoldalúan hasznosítják az előző generációk munkájának eredményeit is. Ezek ráfordításai visszamenőleg gyakorlatilag nem mérhetők. A produktív munka alkotó elemének hatékonyságát nem lehet csupán a munkaidő segítségével mérni.

A mérési nehézségek azonban nem jelentik azt, hogy az alkotás értékelésénél a gazdasági szempontokat háttérbe kell szorítanunk. A *kollektívák* alkotó munkájának mérésénél pl. az alkotás eredményét, célját, a kutatásnál alkalmazott módszereket és a munkatársak tulajdonságait egyaránt figyelembe kell venni. Ezek közül az első az alkotó munka objektív, míg a többi az alkotó teljesítmény szubjektív jellemzője.

A tudományos-műszaki alkotások gyarapításához az szükséges, hogy a szubjektív tényezőket kollektív és egyéni ösztönzők alkalmazásával kihasználják, az alkotó munka objektív tényezőit fejlesszék és az alkotó munkát bevezessék a kutatásba és a fejlesztésbe. Az alkotás tényezői közül döntő fontosságúak a szubjektív tényezők. A sokrétűen képzett szakemberek általában ötletgazdagabbak, mint a specialisták. Ezért a vezetésnek a kutató- és fejlesztő kollektívákban olyan légkört kell teremtenie, amely ösztönzőleg hat a szellemi élet sokoldalúságára. A vezetés alapvető feladata, hogy ösztö-

nözze a tudósok, mérnökök, technikusok és minden dolgozó produktív, fantáziagazdag gondolkodását és felhasználja az alkotó fantázia hasznosításának speciális módszereit.

Az alkotó fantázia serkentésének módszerei közül a legismertebbek:

- a problémaviták,
- az ötletkonferenciák,
- a szakértői megkérdések,
- a szinektikus módszerek,
- a képzettársítási gyakorlatok,
- az ötletöszönzés szabad kérdés-felelet játékkal.

Mielőtt a vezető megkezdene e módszerek alkalmazását, ki kell jelölnie a kutatási terület általános kereteit. Ez azt jelenti, hogy egy nagyvonalú prognosztikai módszeranalízist kell lefolytatnia a kiválasztott módszer legfontosabb kapcsolatainak ábrázolásával. Ezt a módszervizsgálatot úgy kell megszerkeszteni, hogy lehetőség szerint minden lényeges vektort, illetve pontot tartalmazzon, vegye tekintetbe a módszer gondolati kibővítését és a legfontosabb üres mezőket (a mátrix szabad területeit, a grafikon szabad pontjait) is határozza meg. Ha a kutatási keretet a produktív fantázia koordinátarendszere bizonyos mértékben kijelölte, a következő lépés a mezők (pontok) rangsorolása. Természetszerűleg erre csak igen elnagyolt kritériumok alkalmazhatók, mint például:

- Megfogalmazódtak-e már a kutatás hipotézisei?
- Milyen erős a nemzetközi szakirodalomból ismert probléma megoldásának érdeke?
- Melyek az előfeltételei a probléma megoldásának?
- A vizsgált probléma kapcsolódik-e olyan kérdésekhez, melyek megoldásán jelenleg dolgoznak?
- Mennyiben járul hozzá a kutatás a távlati célok kielégítéséhez?

Az említett mátrixok és grafikonok a produktív fantázia vezérkari térképei. Áttekintést nyújtanak az összes kutatási területről a kutatási stratégia alaporientációjához, de nem fékezik a merész gondolkodást. Az új felfedezések gyakran a módszeres gondolkodás új koordinátaival kapcsolódnak össze.

Az ötletöszönzés speciális kollektív módszereihez tartoznak a problémaviták, az ötletkonferenciák és a szinektikus módszerek.

A *problémavitákat* az jellemzi, hogy a résztvevők – a módszeranalízis segítségével felismert hibákkal kapcsolatban – kérdéseket tesznek fel, melyeket operatív vita keretében válaszolnak meg. Minden résztvevő előre megkapja a tanácskozás anyagát és gondosan felkészül a vitára. Ehhez az eljáráshoz tartozik a tanulmányok megvitatásának módszere is. Ez abból áll, hogy szakértőket hívnak össze, akik a feladat ismertetése után egyenként válaszolnak a feltett kérdésekre. Általában a vita második fázisában kerül sor az eredmények kicserélésére és a közös koncepció kidolgozására. A problémaviták hagyományos módszereinek hátránya, hogy az ötlet kitalálása és az ötlet kritikája nem különül el és ezáltal nem serkenti, hanem esetenként erősen lassítja a produktív fantáziát.



*Az ötletkonferencia* ezzel szemben szigorúan elkülöníti az ötlet kitalálását és értékelését. Az ötletöszönzésnek ezt a módszerét széles körben alkalmazzák az alkotó gondolkodásra serkentés és a megoldási javaslatok kialakítása érdekében.

Az ötletkonferencia sikerességének több feltétele van, pl.:

- a probléma gondos megfogalmazása;
- alapos témaismerettel és egyidejűleg sokrétű képzettséggel rendelkező vitavezető kijelölése;
- a vita időbeni korlátozása maximum másfél órára (30–40 perc után rövid szünet beiktatásával);
- az ötletek „hintáztatása” és szerteágztatása, tekintet nélkül az esetleges pénzügyi korlátokra.

Az ötletkonferenciák hiányossága, hogy általában egy probléma megoldására irányulnak és így a gondolatok az adott probléma keretein belül mozognak.

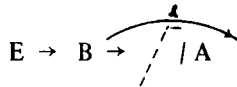
A *szinektikus módszer* a produktív fantázia magasabb színvonalú hasznosítását teszi lehetővé. A szinektikus módszer a következő lépésekben kerül alkalmazásra:

- a probléma megfogalmazása,
- a probléma elemzése,
- a probléma tisztázása,
- a probléma újramegfogalmazása,
- első közvetlen analógia,
- személyes analógia,
- szimbólikus analógia,
- második közvetlen analógia,
- a problémák összekapcsolása,
- új nézőpontok kialakítása.

A személyes és szimbólikus hasonlat, analógia fokozatban a „problémadoboz”-t elhagyják és megkísérelnek teljesen új ötleteket alkotni (szemben a „tisztázás” fokozatban már elkoptatottakkal).

Mindegyik eddig említett módszer kollektív jellegű, azonban eredményességük az előkészítés gondosságától függ. A kollektív módszerek mellett továbbra is szem előtt kell tartani, hogy az alkotó munka egyéni jellege ne kerüljön háttérbe.

A tudományos pszichológiai vizsgálatok az alkotó felfedezés következő modelljéhez vezettek:<sup>2</sup>



A jelölések:

E – a tényadatok összessége

B – csoportosítás, különlegességek feltárása

A – egy általános elmélet feltalálása

| – pszichológiai akadály

↗ – az alkotó gondolkodás „ugródeszkája”

↖ – véletlen gondolatkereszteződés, mely az „ugródeszkát” alkotja.

<sup>2</sup> B.M.Kedrov: A tudományos feltalálás elmélete. Naucsnoe Tvorcsesztvo, Moszkva, 1969.

A tudományos-műszaki fejlődés az alkotó gondolkodás logikai következményeként, annak anyagi „elidegenítése”-ként is bemutatható. A felismerés meghatározott mechanizmusa lehetővé teszi, hogy egy felfedezés potenciálját teljes mértékben kihasználjuk és megakadályozza az olyan elszórt feladatkitűzéseket, melyeknek előfeltételei még nincsenek megteremtve. Előbb vagy utóbb azonban ez a mechanizmus gátjává válhat az új felfedezéseknek, s ekkor — mint ahogy az ábra szemlélteti — a gondolkodásnak segédezőre, „ugródeszkára” van szüksége.

Pszichológiai és egyúttal lényeges gazdasági probléma az alkotó munka munkaidő-rendszerének és a munkaidő struktúrájának kialakítása. Feltételezhető, hogy nem a teljesen laza munkaidőrendszer nyújtja az alkotó munka számára a legkedvezőbb feltételeket, s ugyanakkor a munkaidőt úgy célszerű kialakítani, hogy a tervszerűen ütemezett feladatok mellett a kutatói gondolkodás szabadsága is teret kapjon. Egy amerikai vizsgálat szerint pl. az amerikai vállalatok a következőképpen osztják be a munkaidőt:

*1. sz. táblázat*

**Munkaidő-beosztás a vizsgált amerikai vállalatoknál**

Az időalap feladatokkal nem lekötött hányada	A vizsgált vállalatok megoszlása
0	2,8
1–5	20,2
5–10	45,0
10–15	20,1
15–20	10,0
több mint 20	0,9

Forrás: R. Seiler: Povüsenie effektivnosztyi iszledovannyij i razrabotok. Moszkva, 1967.

A munkaidő belső struktúrájának ilyen kialakítása nem filantróp meggondolásból, hanem a profitnövelés érdekében történik. A munkaidő „szabadon” felhasználható részében nyert ötletek visszacsatolása a főfeladathoz különösen pozitívan értékelhető.

Jelentős tartalékok rejlenek az alkotó munka objektív feltételeinek biztosításában, a rutinfolyamatok formalizálásában és automatizálásában, valamint a szellemi munka racionalizálásában. Ezt érzékelteti a 2. sz. táblázat, mely a kitűzött feladatok típusainak részletes felsorolását tárja elénk a kutató rendelkezésére álló eszközök függvényében.

Azok a problémák, amelyeknek megoldásánál variánsok sokaságával kell számolni, csak akkor valósíthatók meg gazdaságosan — sőt néhány esetben csak akkor oldhatók meg egyáltalán — ha heurisztikus algoritmusok kerülnek alkalmazásra, melyek számítógépes adatfeldolgozást igényelnek. (A heurisztikus algoritmusok lényegében hiányos algoritmusok, a kezdettől a végső állapotig tartó láncolatot megrövidítik, egyébként pedig megegyeznek a nem heurisztikus algoritmusokkal.) Korlátaik ellenére alkalmazási területük egyre nő. Ezt példázza az a kísérlet is, melynél a leningrádi kikötőben a hajók indítását elektronikus adatfeldolgozó gépek segítségével programozták. A kikötő

Feladattípusok a rendelkezésre álló eszközök függvényében

A kitűzött feladat jellemzése	Alkalmazható módszerek	A feladatkitűzés elemei			Kutatási terület	
		A kiindulástól a befejezésig vezető láncolat	A láncolat operátorainak összessége	Operátorok rendszerbe illesztése	Cél (a folyamat elképzelt végző állapota)	A kutatás bevált iránya
A feladat megfogalmazása	Információs-, tapasztalati-, emlékezeti, algoritmus	szigorúan meghatározott	ismert	szigorúan meghatározott	ismert	ismert
A probléma rendszerbe foglalásának első szintje	kísérlet, téves elmélet, heurisztikus algoritmusok	nincs szigorúan meghatározva	ismert	szigorúan meghatározott	ismert	ismert
A probléma rendszerbe foglalásának második szintje	heurisztikák első szintű rendszer alapján	ismeretlen	részben ismert	nincs szigorúan meghatározva	ismert	ismert
Kutatott problémák	heurisztikák második szintű rendszer alapján	ismeretlen	ismeretlen	ismeretlen	ismeretlen/ismert	ismert/ismeretlen
Problémák feltárása	produktív fantázia, a logikus gondolkodástól eltérően	ismeretlen	ismeretlen	ismeretlen	ismeretlen	ismeretlen

legjobb diszpécser korábban 9 perc alatt tudott dönteni. Miután kifejlesztettek egy heurisztikus programot a számítógép számára, a döntés 5–6 perc alatt megszületett és nagy valószínűséggel megközelítette az optimumot.

A rutinfolyamatok automatizálása, az ember–gép rendszerek továbbfejlesztése, a determinált és heurisztikus algoritmusok alkalmazása lényegesen növeli a kutatás és fejlesztés hatékonyságát. Az alkotó munka lényegét azonban semmilyen speciális segéd-eszköz nem pótolhatja.

### *Az alkotó munka irányítása*

A kutatás és fejlesztés hatékonyságának fokozásában mind nagyobb jelentőséget kap az alkotó munka vezetése, irányítása. Az irányításnak biztosítania kell a fő téma tudományos potenciáljának maximális kihasználását és egyidejűleg, ezzel párhuzamosan meg kell oldania azt, hogy néhány kiválasztott kutató új témát kutasson. Az adott fő téma tudományos kollektívájának sikerciklusa általában hat-nyolc évet ölel fel (egy év nekifutás, három év „vágyakozási szakasz”, három év fellendülés és siker, egy év nyugalmi állapot). E mechanizmus elhúzódnásának ellenszere az, ha a vezetés a kutatókat időben új kutatási területekre irányítja.

Az alkotó munka irányításának megfelelő módon kell összekapcsolni az ösztönző és koordináló funkciókat. Egy csupán koordináló vezetés, amely nem teremti meg az alkotó impulzusokat és körülményeket, csak kevésbé lehet hatékony.

Az alkotó munka irányításához legmegfelelőbb módszer kiválasztásánál az innovációk irányításánál alkalmazott módszerekből indulhatunk ki. Az innovációs folyamat különböző fázisaiban eltérő vezetési módszerekre van szükség. Ezt érzékelteti a 3. sz. táblázat.

A technikai csúcsteljesítmények elérése a vezetési módszerek korszerűsítését is megköveteli. Bár ez az irányítási költségek innovációs folyamatokra jutó részének növekedésével járhat, az értékelésnél mindig az irányítási költségek eredményességéből kell kiindulni.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy az irányítás táblázatban felsorolt módszereit a gyakorlatban nem használják megfelelően. Ennek okai a következők:

- a modern módszerek nehézkes kezelhetősége,
- az új módszerrel szemben tapasztalható szubjektív ellenérzés,
- idő-, adat- és képzettségi színvonal problémák, a vezetési részleg hiányos technikai felszereltsége.

### *Az alkotó tevékenység intenzifikálása*

Bár az iparosítás a gépi berendezések kapacitásának növekedésével csökkenti az emberi tényező jelentőségét, szerepe azonban továbbra sem lebecsülhető. Érzékletesen nyilatkozik erről egy japán gyáros, Masatoshi Yoshimura<sup>3</sup>: „Az emberi tehetség fejlődőké-

3 Masatoshi Yoshimura: A vezetés tudományának forrásai. Rationalisierung, 1969. 8. sz.

Vezetési módszerek az innováció egyes fázisaiban

Vezetési módsze- rek	A komplex innovációs folyamat fázisai	Prob- léma felis- merés	Fel- adat kitű- zés	Az ötlet meg- talá- lása	Ku- tatás	Mű- szaki fej- lesz- tés	Ter- ve- zés	Be- ruhá- zás	Gya- kor- lati alkal- mazás	Piaci beve- zetés	Al- kal- mazás közbe- ni mó- dosí- tások	Szol- gálta- tások meg- szer- vezése	A termé- lés felfu- tása
<i>Elemzések</i>													
– gyenge pon- tok elemzése		x		x					x				
– erős pontok elemzése		x		x					x				
– rendszer- elemzés		x								x			x
– életgörbe elemzés		x								x			
<i>Prognosztikai módszerek</i>													
– trendszámítások			x								x	x	x
– növekedési rá- ták számítása			x								x		x
– egyéb trend- számítások			x								x		x
<i>Ötletfejlesztő módszerek</i>													
– ötletek	x			x		x	x			x	x		
– heurisztikák				x		x	x			x	x		
<i>Döntési módszerek</i>													
– Scoring (pontos- ítási) módszer	x					x							
– tényezők vizsgálata						x	x	x	x				
– technológia értékelése			x			x		x	x				
– optimum szá- mítások						x				x			
<i>Tervezési módszerek</i>													
– kapacitás tervezés						x	x	x	x	x	x		
– hálótervezés						x	x	x	x	x	x		
<i>Szervezési módszerek</i>													
– szerződések megkötése						x	x	x	x	x	x		
– vezetési irányelvek					x			x	x				
<i>Ösztönzési mód- szerek</i>													
– anyagi ösztön- zés						x	x	x		x	x	x	x
– erkölcsi ösz- tönzés	x		x	x	x	x	x						
<i>Ellenőrzési módszerek</i>													
– beszámoltatás								x	x	x			
– teljesítmény- értékelés	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x

pessége korlátlan. Az agyfiziológiai kutatások szerint az emberi agy 13,6 milliárd agysejtnyi kapacitással rendelkezik, s mindegyik agysejt alkalmas arra, hogy egy vagy több elektronikus kapcsolóelem funkcióját átvegye. Ha az ember belegondol, hogy a legnagyobb számítógép jelenleg kb. 100.000-en felüli kapcsolóalkatrésszel rendelkezik, akkor kiderül, hogy az emberi agy kapacitása 130.000-szer nagyobb a mai legmodernebb berendezések teljesítőképességénél. Az elemek minden elképzelhető kombinációját számításba véve megállapíthatjuk, hogy az emberi agy kapacitása végtelenül felülmúlja a komputer alkalmazási lehetőségeit. Sajnálatos azonban, hogy a szellemi dolgozók az emberi élet tartama alatt agysejtjeiknek csupán egyharmad részét veszik igénybe, s a szakértők úgy becsülik, hogy e sejteknek csupán 5%-a kerül ismételtelen kihasználásra. Milyen távlatokat nyit ez a szellemi potenciál még kihasználatlan lehetőségei felé!”

A kapitalista termelési viszonyok között a produktív munka alkotó funkciója a maximális profit elérése érdekében kerül kihasználásra és antagonisztikus ellentétben áll a magánkapitalista elsajátítással. Ez megnyilvánul abban, hogy az alkotó munka

- társadalmi potenciálja társadalmi tervszerűség nélkül nem bontakozhat ki;
- eredményeinek élősködő és destruktív hasznosítása (hadi célokra, környezetpusztításra) direkt és indirekt módon alkalmazói ellen fordul;
- végzőinek kapitalista kizsákmányolása aláássa az alkotó funkció kibontakozásának feltételeit.

A szocialista társadalomban ezek az ellentmondások megszűnnek, s egy új törvény születése figyelhető meg, a produktív munka alkotó funkciójának fejlődése, mely az új termelési viszonyok mozgástörvénye. E törvény létrejöttének egyik lényeges eleme a szükségletek növekvő minőségi és mennyiségi kielégítése iránti igény. A produktív munka alkotó jellege a kommunizmus első szakaszában fejlődik ki. A szocializmusban az alkotó tényező erőteljesebb hasznosítását csak az intenzifikálás, a hatékonyság rendszeres és folyamatos növelése teszi lehetővé.

BERKÓ LILLI:

## VÁLLALATI TAPASZTALATOK A TERMELÉSI SZERKEZETFEJLESZTÉS ÉS A MUNKAERŐ-GAZDÁLKODÁS KAPCSOLATÁRÓL

Vállalatainknak a 70-es évek elején kedvezőtlen munkaerőpiaci viszonyok mellett, erősen fluktuáló munkaerő-állománnyal kellett hozzálátniuk termelési szerkezetük gyorsabb ütemű korszerűsítéséhez. Cikkünkben arra a kérdésre igyekszünk választ adni, hogy a vállalati munkaerő-gazdálkodás számára milyen új feladatokat jelentettek a megerősödött struktúrafejlesztési törekvések.

A vállalatok termelési szerkezetének korszerűsítése és a vállalati munkaerő-gazdálkodás külön-külön is számos problémát rejt magában és a közöttük fennálló összefüggések kutatása során a két területnek csak néhány kapcsolódási pontját érinthettük. 7 iparvállalatra kiterjedő empirikus felmérésünk keretében az alábbi kérdéseket állítottuk vizsgálatunk előterébe:<sup>1</sup>

— A termelési szerkezet korszerűsítésére irányuló vállalati *döntésekben* mennyire vették figyelembe, *milyen súlyt* képviseltek a munkaerőszempontok (a munkaerőforrások szűkössége, a meglévő munkaerő szakképzettsége és struktúrája, stb.);

— Mennyiben *járult* hozzá a jelzett munkaerőgondok megoldásához vagy legalábbis részbeni *enyhítéséhez* a termelési szerkezet korszerűsítése; enyhítette-e a létszámhiányt, biztosította-e a munkaerő hatékonyabb foglalkoztatását;

— Voltak-e a vállalati termelési szerkezet fejlesztésének *akadályai* munkaerőszempontból (objektív, illetve szubjektív akadályok, s mit tett a vállalat ezek leküzdésére).

Ezen összefüggések tárgyalása során természetesen tudatában voltunk annak, hogy a vizsgált kérdést nem lehet elválasztani a vállalatok erőforrásokkal való ellátottságának komplex alakulásától, ezért helyenként erre a szempontra is utalunk. Meg kell jegyeznünk továbbá, hogy a kutatásban csak a fizikai állománnyal foglalkoztunk, ezzel azonban nem vonjuk kétségbe azt a szerepet, amit a többi dolgozói rétegek töltenek be a vállalatok szerkezetfejlesztésének előmozdításában, esetenként lassításában. Vizsgálatunk időhorizontja az 1970–75 közötti éveket fogta át, úgy tűnik azonban, hogy a következtetések többsége a jelenlegi időszakra is érvényes.

### *A struktúrafejlesztési típusok munkaerővonzatai*

A termelési szerkezet korszerűsítésének útjai többféleképpen tipizálhatók, elsősorban aszerint, hogy miként változik a termék és a technológia. A következő táblázat azt szemlélteti, hogy struktúrafejlesztési típusonként várhatóan milyen munkaerő-feltételek merülnek fel.

<sup>1</sup> Egy műszer-, két gép-, két élelmiszer-, egy textil-, és egy építőanyagipari vállalat szerepel a mintánkban. A vállalatok egy részénél saját magunk végeztük el a felmérést, további három vállalatnál a SZEKI megbízásából 1975-ben készült tanulmányok adatait használtuk fel.

**A termelési szerkezet korszerűsítési típusainak  
várható munkaerővonzatai (a munkásoknál)**

Termék	Technológia	A létszámváltozás iránya	A szakképzett-ségi struktúra alakulása	Mobilitási igény
1. Új	Régi	változatlan	változatlan	nincs
2. Új	Új	csökken	változik	van
3. Régi	Új	csökken	változik	van
4. Régi	A csomagolás és/vagy szállítás korszerűsítése	stagnál vagy csökken	változik	van

A vizsgálatba bevont vállalatok száma elég szűk körű volt, de a vizsgált struktúrafejlesztési akciók között minden megjelölt struktúrafejlesztési típusra találtunk példákat (lásd 2. sz. táblázatot). Felmérésünk alátámasztotta azt a feltételezést, hogy a munkaerőszempontok szerepe a különféle típusú szerkezetfejlesztési döntésekben határozottan eltérő, illetve az egyes szerkezetfejlesztési esetek eltérő munkaerő-feltételeket kívánnak. Másrészt – az empirikus vizsgálatok alapján – megállapíthattuk azt is, hogy a végrehajtott struktúrafejlesztések „várt”, illetve feltehető munkaerővonzatai különböző okoknál fogva nem mindig jelentkeztek.

*A munkaerőhelyzet szerepe a struktúrafejlesztés indítékai között*

A felmérésbe bevont 7 vállalat közül csak egy vállalatnál (a vizsgált élelmiszeripari vállalatok egyikénél) volt olyan termékszerkezet-fejlesztés, amelyet alapvetően munkaerő-ellátási problémák kényszerítettek ki. Erről a vállalatról azonban meg kell jegyezni, hogy alapvető élelmiszerigényt elégít ki, így az ott jelentkező munkaerőhiány hovatovább a főváros lakosságának egy fontos közszükségleti élelmiszerral való ellátását tette kétségesse. A többi vállalatnál – bár munkaerő-ellátási gondokkal is küszködtek – nem a munkaerőoldal határozta meg a struktúrafejlesztést. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mint az, hogy e vállalatok többségénél a szerkezetváltoztatás munkaerő-háttérének biztosítására még hozzávetőleges felmérést, prognózist sem készítettek. De még ezen vállalatok többségénél is a *struktúraváltozás iránya* szorosan összefüggött a munkaerőhelyzettel, pontosabban a *vállalati szakembergárda* összetételével, a rendelkezésre álló munkaerő-állomány *szakmai képzettségével*.

Másutt, ahol a termelési szerkezet korszerűsítését ugyan közvetlenül különböző gazdasági, gazdaságossági szempontok tették szükségessé, a „háttérben” olyan komoly munkaerő-problémák húzódtak meg, amelyek mintegy lökést adtak ill. elodáztatatlanná tették a struktúrafejlesztést. Ilyen például az a KGM vállalat, amelynél a többéves huza-vona után végül is a 70-es évek közepén a vállalat termékszerkezetének átalakítá-



sára vonatkozó elvi döntést éppen a munkáslétszám (ezen belül is a nehéz fizikai szakmukát végzők) már megindult rohamos elvándorlása, a létszám nagymérvű lemorzsolódása kényszerítette ki. (A bizonytalanság évei alatt a produktív létszám mintegy 1/3-a ment el biztosabb jövőt ígérő területekre.) Indokolt tehát az a megállapítás, hogy végső soron a munkaerőhelyzet — ezen belül is az emberi oldal — motiválta e vállalat struktúrafejlesztésének irányát, és azt is, hogy más alternatívákkal szemben végül is a hagyományos termékcsoporton belül „kapott” gyártmányt a vállalat.

Ugyancsak összefüggött a munkaerő-problémákkal az a struktúrafejlesztés, amelyet a vizsgált építőanyagipari vállalatnál hajtottak végre. E vállalatnál mintegy 800–1000 dolgozót foglalkoztattak olyan gyárakban és telepeken, amelyeknek a termékei eladhatatlanok, gazdaságtalanok voltak, „lapátechnológiát” igényeltek, miközben a „jól futó” egységekben mintegy 300–400 fő hiányzott. E vállalat termelési szerkezetének átalakítása a telepek egy részének felszámolásával a gazdaságos területeken véget vetett a munkaerőhiánynak és szabályosan „kihúzta a talajt” a nem hatékonyan foglalkoztatott dolgozók alól.

Az ebben a részben vizsgált összefüggés legfontosabb tanulsága, hogy a munkaerő-szemponctok *közvetve* — egyéb tényezőkkel kölcsönhatásban — *sokkal többször* jelentkeznek a termelési szerkezet fejlesztésére irányuló döntésekben, *mint közvetlenül*, amikor csupán a nehéz munkaerőhelyzet kényszeríti azokat ki.

### *Struktúrafejlesztés és munkaerő-ellátottság*

A cikkünk elején vázolt munkaerőpiaci helyzet miatt vizsgálatunk során alapvető kérdésnek tekintettük azt, hogy vajon a struktúrafejlesztés hozzájárult-e valamelyest a vállalatok munkaerőgondjainak enyhítéséhez, volt-e létszámkiváltó, létszámmegtakarító hatása. A 2. sz. táblázatban foglaltuk össze a vizsgált vállalatok erre vonatkozó adatait.

A vállalatok között tehát egyaránt vannak olyanok, amelyeknél a termékszerkezet fejlesztése csökkenő, illetve növekvő létszám mellett ment végbe. A vállalatok általában nem tudják statisztikailag elkülöníteni a struktúrafejlesztésből, illetve egyéb műszaki fejlesztésből és más gazdálkodási tényezőkből adódó létszámhatásokat. A létszámadatok globális jellegét azzal próbáltuk tompítani, hogy feltüntettük a fejlesztés által érintett fizikai létszámarányokat is, ami jelentős szóródást mutat vállalatonként.

A mélyinterjúk alapján mégiscsak lehetett következtetéseket levonni a struktúrafejlesztés létszámhatásaira vonatkozóan. Ennek során bebizonyosodott, hogy két vállalatnál került sor jelentősebb, egynél pedig kisebb jelentőségű létszámkiváltó struktúrafejlesztésre. Igaz, ez nem tükröződik eléggé az aggregált létszámadatokból.

Az adatokból az sem derül ki, hogy pl. a vizsgált (3. sz.) élelmiszeripari vállalatnál megvalósított struktúrafejlesztés nemcsak „gyáron belül”, hanem azon kívül is jelentős munkaerő-kiváltó hatást gyakorolt. Ez elsősorban a termékek göngyölegssúlya jelentős mértékű (1/6-ára történő) csökkenésének az eredménye, ami az anyagmozgatás munkaigényét is csökkentette, mégpedig jelentős mértékben. „Gyáron kívüli” munkaerő-megtakarítást jelentett a korszerű műanyag-csomagolásra való áttérés is, amelynek eredményeként a termék kiszállítása a korábbiánál összesen kb 200-al kevesebb dolgozót köt

**A fizikai létszám alakulása 1970 és 1975 között,  
valamint a struktúrafejlesztés által érintett fizikai létszám<sup>a</sup> a vizsgált vállalatoknál**

Vállalat	A vizsgált struktúra- fejlesztés(ek) típusa	A fizikai létszám alakulása			A struktúrafejlesztés által		
		fő		%	köz- vet- lenül	köz- vet- ve	öss- sze- sen
		1970	1975	$\frac{1975}{1970}$	érintett fizikai dolgozók aránya (%)		
1. sz. Vállalat	2.sz.	4253	5220	123,5	15	10	25
2. sz. Vállalat	1.sz.	2084	406	115,4	8	17	25
3. sz. Vállalat	2. és 4. sz.	1377	1336	97,0	50	30	80
4. sz. Vállalat	1. sz.	7039	6175	87,8	.	.	.
5. sz. Vállalat	2. sz.	7148	6181	87,7	40	15	55
6. sz. Vállalat	2.sz. 3. sz.	5252	5532	99,7	20	10	30
7. sz. Vállalat	1.sz.	295	316	107,8	20	5	25

a) A vállalatok által becsült adatok.

le a forgalmazóknál, teljesen megszüntetve e területen a korábbi munkaerőhiányt. Bár nem tartozik szorosan vizsgálatunk tárgyköréhez, megemlítendő a vállalatnak az a – termelési szerkezetének átalakulásával egyidőben megvalósított – munkaerő-megtakarító intézkedése, amely a hazai élelmiszeriparban elsőnek alkalmazott számítógép üzemeltetéséhez kapcsolódik. (A számítógép által ma kb. 6 dolgozó közreműködésével végzett munkát hagyományos módszerrel mintegy 300 dolgozó látta el.) E vállalat csekély méretű, 3%-os létszámcsökkenése mögött tehát jelentős termelékenységnövekedés áll.

A másik jelentősebb méretű létszámfelszabadító hatású struktúrafejlesztésre a vizsgált (5.sz.) építőanyagipari vállalatnál került sor, ahol a termelési szerkezet átalakítása, az előző vállalattól eltérően, nem a hiányzó létszám pótlását tette lehetővé, hanem – telepek teljes felszámolása után – a létszámfeleslegtől való „megszabadulásra” ösztönzött, illetve azt is eredményezte.

A vizsgált időszakban közel 1000 fős létszámnövelést elért (1.sz.) műszeripari vállalatnál a létszámnövekmény egy része kétségtelenül a legkorszerűbb termékek gyártásának dinamikus felfutásához kapcsolódik. De ez a hatás nehezen választható el attól, hogy a vállalat egyéb gyártmányainak termelési volumene is jelentősen növekedett. A vállalat termelési szerkezetéhez kapcsolódó létszámhatások – ezen belül a növekedés – elsősorban a vidéki ipartelepítésnek volt tulajdonítható. A vállalati szakemberek szerint – mint erről a következő részben még bővebben szólunk – a vidéki ipartelepítés biztosította a vizsgált fejlesztéshez szükséges munkaerő-kiváltást, maga a fejlesztés, a korszerűbb termékszerkezet a meglévő munkaerő hatékonyabb hasznosítását eredményezte.

Mivel mintánk eléggé kicsi volt, csak nagyon óvatos következtetések levonására vállalkoztunk a termelési szerkezet javítása és a létszámalakulás közötti kapcsolatra vonatkozóan. Nem lehet vitatni, hogy a struktúrafejlesztés kapcsán a létszám csökkenésének tendenciáját a vállalatok igyekeztek figyelembe venni még a IV. ötéves terv so-

rán is. Ugyanakkor a létszámkiváltó hatás viszonylag alacsony mértékű. Ez arra utal, hogy a vállalatok többsége a IV. ötéves tervidőszak során végrehajtott struktúrafejlesztési akcióinál *még nem ismerte fel* kellően a struktúrafejlesztésben munkaerőgondjai megoldásának egyik hatékony *eszközét*.

Ha összehasonlítjuk a termelési szerkezet fejlesztésének különböző típusait a munkaerő tényleges alakulása szempontjából, akkor megállapíthatjuk, hogy a létszám megtartásának szempontja sokkal inkább érvényesül, mint a létszám kiváltására irányuló törekvés. Például az új termék előállítására új technológiával olyan szerkezetfejlesztési típusnak tekinthető, amelyben a létszám-kiváltás céljának egyértelműen érvényesülnie kellene. A 3. és az 5. sz. vállalat adatai ilyen jellegű hatást igazolnak. Az 1. sz. vállalatnál azonban a létszám a vidéki ipartelepítés révén nagyobb mértékben nőtt, mint a budapesti törzsgyárban végrehajtott struktúrafejlesztés létszámmegtakarítása.

Tapasztalataink elsősorban azt igazolják, hogy *alapvetően a technológia* korszerűsítése biztosíthatja a létszámkiváltást, illetve a csökkenő létszám ellensúlyozását. Ez viszont azt is jelenti, hogy önmagában a termelési szerkezet fejlesztésétől nem lehet elvárni a vállalatoktól a nagyobb arányú létszámmegtakarítást.

### *Struktúrafejlesztés és vidéki ipartelepítés*

Abban, hogy a vállalatok elsősorban nem munkaerő-kiváltó célzatú, vagy nem jelentős munkaerő-megtakarító hatású termékszerkezet-fejlesztéseket hajtottak végre, szerepet játszott a vidéki ipartelepítés lehetősége is. Ezt a tevékenységet a vizsgált időszakban központi irányelvekkel is előmozdították, sőt ösztönözték. A vállalatok egy része így meg tudta oldani munkaerő-problémáit, sőt növelni tudta létszámát. Lássuk ennek a tendenciának az érvényesülését a 3. sz. táblázat adatai alapján.

### *3. sz. táblázat*

**A vizsgált vállalatok<sup>a</sup> fizikai létszámának megoszlása a budapesti és vidéki gyáregységek között, 1970 és 1980 között (%)**

Év	1. sz. vállalat			2. sz. vállalat			6. sz. vállalat		
	Buda- pest	Vidék	Össze- sen	Buda- pest	Vidék	Össze- sen	Buda- pest	Vi- dék	Össze- sen
1965	100,0	—	100,0	79,3	20,7	100,0	41,1	58,9	100,0
1970	91,3	8,7	100,0	66,2	33,8	100,0	36,1	63,9	100,0
1975	64,9	35,1	100,0	47,7	52,3	100,0	33,5	66,5	100,0
1980 <sup>b</sup>	47,6	52,4	100,0	40,7	59,3	100,0	.	.	100,0

a) A mintából értelemszerűen csak a vidéki telephellyel rendelkező vállalatok szerepelnek a táblázatban.

b) A tervezett létszám alapján.

A struktúraváltás tehát tükröződik a fizikai létszám budapesti és vidéki gyárak közötti megoszlásának változásában is. *A vállalatok létszámán belül egyre nagyobb arányt képviselnek – és az előirányzatok szerint fognak is képviselni – a vidéki ipartelepek.*

Megvizsgáltuk azt is, hogy az egyes vállalatoknál a vidéken létrehozott ipartelepek mennyire járultak hozzá a struktúraváltás által felvetett munkaerő-szükséglet kielégítéséhez. Ha a létszámarányokon túlmenően a vidéki telepek létszámfelfutása mögött álló termelési szerkezetet tekintjük, akkor azt tapasztaljuk, hogy a vidéki ipartelepítés lehetősége egy sajátos termékszerkezet-fejlesztési tendencia érvényesülését eredményezte. *Az egyszerűbb termékeknek, illetve egyes technológiai műveleteknek az elavult gépparkkal együtt történő vidékre való „leadásával” párhuzamosan Budapesten lehetőség nyílt a korszerűbb, kvalifikáltabb munkaerőt igénylő termékek gyártására és technológiák alkalmazására.* A vállalatok budapesti törzsgyárai szempontjából ezek a struktúraváltozások valóban munkaerő-kiváltó jellegűek voltak. Kérdéses ugyanakkor, hogy egészükben népgazdasági szinten is azok-e? Tény, hogy ezek az újonnan létrehozott vidéki gyáregységek a még inaktív lakosság foglalkoztatását tették lehetővé. Ez a folyamat ugyanakkor sok helyen kedvezőtlen munkaerő-gazdálkodási gyakorlathoz vezetett: a vidéken rendelkezésre álló munkaerő biztos tudatában kisebb gondot fordítottak a Budapesten rendelkezésre álló, begyakorlott, sokéves szakmai tapasztalatokkal rendelkező dolgozókra, akik ezért tömegesen hagyták el a vállalatokat. Különösen érvényesült ez annál a gépipari vállalatnál, amelynél nem egy termék, hanem egy technológiai művelet (adott esetben a forgácsolás) „letelepítésére” került sor.

### *A dolgozók érdekeltségének előmozdítása a struktúrafejlesztésben*

A szociológiai szakmunkák szerint a szocialista iparvállalat magatartásában megfigyelhető, hogy egyrészt tartalékolásra törekszik, másrészt merev, konzerválni igyekszik a kialakult strukturális viszonyokat.<sup>2</sup> Az e megállapításokat alátámasztó felmérések szerint a vállalat munkásállománya erősen ragaszkodik a vállalat azon hagyományos termékeihez, amelyeket szakmailag megszokott, s amelyek révén jövedelemviszonyai és a vele szemben támasztott teljesítmény-követelmények stabilak. Vizsgálataink ezt a megállapítást alátámasztották. Ezért a termelési szerkezet fejlesztésére irányuló döntések végrehajtásához a vállalatoknak erőteljes propagandamunkát kellett kifejteniük. Többnyire a társadalmi szervek vállalták ezt a nem mindig hálás szerepet és az ilyen jellegű gazdaságpolitikai agitáció kifejtésénél általában nehezebb helyzetben voltak, mint a hagyományos termelésnövelési, stb. célok meghirdetésekor.

A szóbeli agitáción túlmenően, a vállalatok többsége igyekezett a dolgozók közvetlen érdekeltségét is felkelteni a struktúraváltásban, jobb kereseti lehetőségek és más többletjuttatások biztosításával. Ezekben belül is megkülönböztethetők azok, amelyeket „kompenzáló” jellegűnek (az átszervezés okozta keresetkiesés, ill. az idősebb dolgozók által már nem teljesíthető normák, stb. ellentételezése), ill. „eredményjelzőknek” (a szerkezetfejlesztés által elért nyereségnövekedéshez kapcsolódóak) szántak.

Úgy tűnik, hogy a vállalatok többségénél törekedtek kompenzálásra. Ahol a hagyományos termékről való leálláskor (az áttérés nem megfelelő előkészítése miatt) nem lép-

2 Nemes Ferenc: Érdekeltség–magatartás–tartalmak. Budapest, 1976.

tettek életbe semmiféle érdekeltségnövelő intézkedést, a munkások nagyobb elvándorlása volt megfigyelhető.

Egy kivétellel valamennyi vállalatnál kimutatható volt a dolgozók keresetének növekedése a termelési szerkezet korszerűsítésének következtében. A kivételt képező vállalatnál tapasztalatokat azért érdemes megemlíteni, mert e vállalatnál az új terméken közreműködés elsősorban a munka presztízse, és nem a kereseti lehetőségek miatt vált vonzóvá. Ezt is elsősorban a fiatalok értékelték, ami viszont az új terméket előállító üzemekben a bérmutatók stagnálásához vezetett. E jelenség mögött elsősorban a kezdő (a szakmunkásképző intézettől, vagy szakközépiskolából jött) dolgozók fizetésének lefelé súlyozó hatása húzódik tehát meg.

Figyelemreméltónak tekintjük annak az élelmiszeripari vállalatnak a gyakorlatát, amelynél a struktúrafejlés által szükségessé vált át-, illetve továbbképzés befejeztével egyidejűleg új anyagi ösztönzési rendszert léptettek életbe. Ennek keretében a termelés közvetlen irányítóinak feladatát, továbbá a szak- és betanított munkások teljesítménykövetelmény-rendszerét úgy alakították ki, hogy azok a gépek kapacitásának optimális kihasználására és a termékcsoomagolási követelmények teljesítésére ösztönözzenek. A teljesítménykövetelmény-rendszert tehát összekapcsolták a mennyiségi és minőségi követelményekkel. A dolgozók keresete a struktúrafejléstől, illetve a jobb érdekeltségi rendszerből adódóan átlagosan 10%-kal növekedett.

A másik élelmiszeripari vállalatnál viszont lemondtak a teljesítménynormák bevezetéséről, éppen az új, minőségi paramétereiben igényesebb termék egyenletes minőségének biztosítása érdekében. Az érintett dolgozókat inkább más módon (jutalomüdülés, stb. útján) tették érdekeltté az új termék előállításában. A vizsgált textilipari vállalatnál a termelés- és termékszerkezet átalakulásának a vállalati eredményre gyakorolt kedvező hatása miatt, „természetesnek” tekintik azt, hogy azoknak a gyáraknak, ahol ilyen tevékenység folyik, magasabb bérszínvonaltervet határoznak meg. (Igy például 1974-ben vállalati átlagban 2,1%-os bérszínvonal-fejlesztést terveztek, abban a két gyárban viszont, ahol a legnagyobb mértékű volt a termelés- és a termékszerkezet átalakulása, ezt a mutatót 4,1, illetve 3,4 százalékban állapították meg.) A differenciálásnak ezt az elvét nemcsak az egyes gyárakra, hanem munkakörökre, illetve munkaterületekre is érvényesítették. A struktúraváltozás ugyanis a munkaerő vonatkozásában annyiban jelentett összetétel-változást, amennyiben magasabb kategóriába sorolt munkák jelentek meg. Ezt az intézkedést a vállalatnál azért tekintik lényegesnek, mert így „az adott gyár nem kerülhetett olyan helyzetbe, hogy az egész kollektíva béremelésére szánt összegből kell az összetétel-változást fedeznie.” Ezzel igyekeztek a vállalatnál elkerülni azt, hogy a változás által nem érintett dolgozók – a gyáron belül, illetve más gyáraknál – hátrányos helyzetbe kerüljenek.

Véleményünk szerint indokolt, hogy a dolgozók a termelési szerkezet fejlesztésekor, az átállás során a nem rajtuk múló kiesés miatt kompenzációban részesüljenek. *A vállalatok egy részénél a kompenzáció* nem az ilyen jellegű keresetcsökkenések elszámolását célozta, hanem *a merevség, a megszokott munkához való ragaszkodás feloldását*. Nyilvánvaló, hogy kiegyensúlyozott munkaerőpiaci viszonyok mellett ilyenfajta „kompenzációra” nem, vagy csak jóval kisebb mértékben lett volna szükség. Nem tűnik indokoltnak, hogy csupán a korszerűbb gépekre való átállás miatt, függetlenül az eredmény alakulásától, a dolgozók idegenkedését a korszerű technika iránt bérintézkedésekkel kelljen leküzdeni, hiszen a korszerű technika belépése nem jelentett többlet-

munkát a dolgozónak, vagy ha igen, azt a munkakörülmények jelentős javulása önmagában ellensúlyozta. Emellett ez a bérarányok formálódásában is torzulásokhoz vezetett.

A kompenzációs rendszer gyakorlata ugyanakkor abból a szempontból is bírálható, hogy az adott vállalatoknál megtörte a nyereségérdekeltség logikáját. Voltak olyan vállalatok, ahol egyes üzemekben több évre biztosították a dolgozók jövedelmét a korszerűbb eszközök használatának ösztönzéséül, függetlenül attól, hogy a termelési szerkezet tökéletesítése mennyiben járul hozzá az adott időszakban a vállalati eredményesség javulásához. Tény viszont, hogy a struktúrafejlesztés eredményessége nem ritkán csak bizonyos idő elteltével jelentkezik. Ezért bizonyos fokig érthető, hogy a vállalatok mintegy megelőlegezni próbálták ezt a hatást.

A vizsgálatok tapasztalatai szerint a struktúrafejlesztés által megkívánt magasabb kvalifikációjú munka több helyen csupán a presztízs révén vált vonzóvá. Mint ahogy a vállalatoknál is felismerték, erre nem lehet hosszú távon építeni, s ez sürgetően veti fel a szakképzettség, a munka bonyolultsági foka és a bérarányok közötti összefüggések problémáját. Ez a gond a vállalati gyakorlatban szélesebben értelmezve is megjelenik, nem csupán a termelési szerkezet korszerűsítése kapcsán.

### *A struktúrafejlesztés és a dolgozók vállalaton belüli átcsoportosítása*

A termelési szerkezet fejlesztésével kapcsolatos folyamat előrehaladtával egyre inkább előtérbe kerül a munkaerő-átcsoportosítás szükségessége. Az országgyűlés legutóbbi ülészakán a munkaügyi miniszter felszólalásában utalt arra, hogy a „gazdálkodó szervek kötelessége a rendelkezésre álló munkaerő ésszerű, hatékony foglalkoztatása, *belső átcsoportosítása*, a felesleges munkaerő felszabadítása. A központi feladat viszont a teljes foglalkoztatottság biztosítása, szükség esetén a munkaerő vállalatok közötti átirányítása.”

Az átcsoportosításnak különféle kiváltó okai lehetnek: a technika fejlődése, illetve a műszaki fejlesztés, a munkaszervezés, továbbá a napi munkaerő-gazdálkodási feladatok megoldása, stb.<sup>3</sup> Vizsgálatunk során csak a termékstruktúra korszerűsítése miatt szükségessé váló *vállalaton belüli* átcsoportosításokkal kapcsolatosan felvetődő néhány gyakorlati problémát vettünk szemügyre.

A létszám átcsoportosítása a termelési szerkezet fejlesztésére irányuló erőfeszítések megindulása előtt nem volt gyakorlat iparvállalatainknál és kialakultak olyan gátló tényezők, amelyek a későbbiekben erősen éreztették hatásukat, ha a vállalaton belüli létszám átcsoportosítása sürgetőbbé vált. Egyrészt, a létszám megtartására kialakított törzsgárdarendszer odahatott, hogy a dolgozók joggal vélték, hogy az adott munkahelyen való foglalkoztatásuk alapvető vállalati érdek, az átcsoportosítási igényekben a munkahelyükhöz való ragaszkodás megsértését vélték felfedezni. Másrészt, a korábbi években a vállalatok érzékelve a munkaerő „merevségét”, arra törekedtek, hogy inkább a gépeket és az anyagokat „utazzassák”, csoportosítsák folyamatosan át, és ez megszokottá vált. Harmadrészt, a munkaerő foglalkoztatásának érvényes jogi szabályozása fé-

3 A tervszerű, szervezett munkaerő-átcsoportosításról, annak különböző típusairól és az azt elősegítő eszközrendszerről a MűM Munkaügyi Kutatóintézetben folytatnak kutatásokat.

kezi a munkaerő mobilizálását; a dolgozók nem voltak hajlandók az adott helyen és az adott munkán kívül másutt, még rokonszakmába eső munkát sem elvégezni, hanem ragaszkodtak a megszokott munkafadataikhoz és munkahelyükhöz.

A termelési szerkezet tökéletesítése kapcsán a vizsgált vállalatoknak szinte mindegyike – persze a szükségletek szerint kisebb vagy nagyobb mértékben, de – megkísérelte a munkaerő belső átcsoportosítását. Ennek tapasztalatai azonban legalábbis a vizsgált időszakban elég kedvezőtlenek: *a dolgozók inkább hajlandók munkahelyet cserélni, mintsem az adott vállalaton belül vállalni az új munkahelyet*. Kivételt az jelent, ha az új munkafeladat jelentős presztizsnövekedéssel jár. (Ilyen volt a vizsgált műszeripari vállalatnak a számítástechnikai programba való bekapcsolódása.) Érdekes az a gépiparban tapasztalható jelenség, hogy a kézimunkát igénylő területen dolgozó szakmunkások (elsősorban a szerelők) könnyebben alkalmazkodnak a termékváltáshoz. A felmérésbe bevont gépipari vállalatnál pl. a szakképzettséggel nem rendelkező, de gépmunkát végzők 60%-a kilépett, a megszokott munkahelyről való „elmozdulást” a betanított dolgozók túrték a legkevésbé.

Megfigyelhető volt továbbá, hogy különösen a régi hagyományokkal rendelkező termékek (ilyen volt például az egyik gépipari vállalatnál a motorgyártás) megszüntetése esetén a termék számos specialistája, munkás és műszaki, inkább a kilépést választotta, mintsem a szerintük „alacsonyabb rendű” termék gyártásában való közreműködést. Több vállalatnál is tapasztalható volt, hogy a nődolgozók – elsősorban a betanított nődolgozók – sokkal nehezebben hajlandók alávetni magukat a belső átcsoportosításnak, mint a férfiak, inkább kilépnek, és más vállalathoz mennek; főleg akkor, amikor átképzésre is szükség lenne.

Vizsgálatunk tapasztalatai szerint a belső átcsoportosítást már eleve megnehezíti a struktúrafejlés körüli bizonytalanság. Az olyan esetekben, amikor a vállalat termelési szerkezetének módosulása valamiképpen a felső irányító szervek döntésétől is függ (kormányközi áruszállítási egyezmények, nagyobb beruházási akciók előtt az állami támogatással hozott döntés előkészítése stb.) a vállalat vezetése – joggal tartva a munkások rohamos elvándorlásától – *nem informálja a dolgozókat*, csak akkor, amikor már a konkrét – a dolgozókat is érintő átcsoportosításokat – végre kell hajtani. *Ugyanakkor a dolgozók rendszerint informális csatornákon már korábban tudomást szereznek a helyzetről*, ekkor fokozódik bennük a bizonytalanságtól való félelem. A feszültség megoldására igen sokszor még azelőtt eltávoznak a vállalattól, mielőtt a konkrét döntés megszületne. Ilyenkor az a helyzet adódik elő, hogy a döntéssel együtt felmerül a belső átcsoportosítás szükségessége, de *már nincs (vagy alig található) a vállalatnál az a munkaerő amelyet át lehet csoportosítani*.

Ilyen viszonyok között igen nehézé vált a vállalati munkaügyi szervek helyzete a vállalati struktúrafejlésre irányuló döntések munkaerő feltételeinek biztosításában.

#### *A munkaügyi apparátus szerepe a szerkezetfejlés munkaerőhátterének biztosításában*

„A hitel biztosítása volt az elsődleges szempont, de a megoldás keresésénél rögtön ezután a munkaerő biztosításának lehetőségei következtek”, a struktúrafejlésben meg-

jelölt szerepköréről így nyilatkozott az 1. sz. vállalat munkaügyi vezetője. E vállalatnál valóban már a fejlesztés kezdeti szakaszában — az első tervek összeállításától kezdve — bevonták a munkaügyi apparátust az előkészítő munkába. Ez nyilván összefügg azzal is, hogy *a vállalat szervezeti felépítésében* a szakmunkásképzést, illetve az oktatást a munkaügyi főosztály irányítja. Ez a főosztály magára vállalta egyrészt a hagyományos termékek gyártásának kiváltásához szükséges létszámtervek összeállítását, másrészt az új fejlesztés szakma szerinti létszámigényének megállapítását, továbbá a beiskolázási tervek összeállítását.

Hasonlóan kedvező tapasztalatokat szerezhettünk az egyik élelmiszeripari vállalatnál a munkaügyi apparátusnak a termékszerkezet változásában betöltött szerepéről. A munkaügyi szakembereket már a döntéselőkészítés kezdeti szakaszában is bevonták a munkába. Ezt elsősorban az indokolta, hogy ennél a vállalatnál — mint már utaltunk rá — a struktúrafejlesztési koncepció középpontjában a létszámcsökkenés, illetve — hiány ellensúlyozása állt.

Egészen eltérő, meglehetősen kedvezőtlen tapasztalatokat szereztünk, többek között, az egyik vizsgált gépipari vállalatnál. Ennél a vállalatnál a termékszerkezet fejlesztésére vonatkozó tervek készítésekor a munkaerő-szükséglet meghatározását maguk a tervekészítők végezték. A munkaügyi apparátusukat már csak a gyakorlati megvalósítás fázisában kapcsolták be a teendőkhöz. A vállalatvezetés ezt a gyakorlatot azzal indokolta, hogy a vállalat termelési szerkezetének fejlesztését kizárólag gazdasági és műszaki tényezők befolyásolták. Mindemellett joggal várta a vállalat munkaügyi vezetője, hogy „a döntésre előkészített alternatívák megvitatásának időpontjában” — tehát még a döntéshozatal előtt — „az élőmunka biztosíthatóságának lehetőségét is megvizsgálják.” Ez azonban a vizsgált időszakban, de még ma sem történt meg, vagy legalábbis nem az erre vonatkozó ismeretekkel rendelkező munkaügyi apparátus bevonásával. A struktúrafejlesztési döntés ilyen előkészítése nem kellően szakszerű és reális.

Elgondolkodtató, hogy ugyanakkor éppen ennél a vállalatnál — ahol tehát a munkaerő-gazdálkodás szinte minden, a munkaerőt közvetlenül érintő döntésről utólag értesül — a gazdasági vezetés még ma is úgy ítéli meg, hogy a munkaerő biztosítása elsősorban és kizárólagosan munkaügyi feladat és mint ilyen, nem tartozik a vezetés hatáskörébe. Az, hogy a munkaerő-ellátási gondokat a vállalatvezetés ennyire „kívülről” szemléli, nem kis részben járult hozzá ahhoz, hogy a vállalat a termékstruktúra-módosítás során a hosszú évek során betanult dolgozóinak nagy részét elveszítette és új munkavállalók betanítására kényszerült, nem kis veszteségek árán.

Azoknál a vállalatoknál, ahol a munkaügyi szakembereket bevonták a struktúrafejlesztési döntések előkészítésébe, ott nem mulasztották el a munkaerőre gyakorolt hatások felmérését. Hogy *még ilyen esetben is sok bizonytalanság* merül fel, ezt mutatja az 1. sz. vállalat példája. E vállalatnál a szakképzés területén jelentkező problémák elsősorban annak voltak tulajdoníthatók, hogy a fejlesztés megvalósítása során jelentősen eltértek az eredeti tervektől. Így például nagy gondot okozott a munkaügyi vezetésnek, hogy a vállalat egyik vidéki gyáregységében az eredeti koncepció szerint alkatrészgyártást és előszerelést végeztek volna, és ennek megfelelően a forgácsoló szakmára koncentrálták a beiskolázást. A megváltozott koncepció szerint viszont a gyáregységnek késztermék-kibocsátásra kellett átállnia, ami viszont jelentősebb műszerészigényt vetett fel. Az új igényeknek csak a tervezettnél, illetve optimálisnál több betanított



dolgozó alkalmazásával és más szakmákból történő, sok viszontagsággal járó átcsoportosítással tudtak eleget tenni.

Ugyannek a vállalatnak a munkaügyi apparátusát további – meghökkentő – bizonytalanságok is komoly nehézségek elé állították a munkaerő-tervezés során. Egyrészt, nem ismerték a gyártandó termékek konkrét szakmai munkaidőigényét, így a tervezés során csak összehasonlítások, becslések alapján kalkulálhattak. Másrészt, nem ismerték a beruházás során beállítandó új gépek termelékenységét. Végül, de nem utolsósorban megnehezítette a munkaerő-gazdálkodást, hogy csak igen későn ismerték meg a vállalatnál az új termékek előállításával kapcsolatos kooperációs lehetőségeket.

### *Néhány következtetés*

Cikkünk keretében természetesen nem foglalkozhattunk a struktúrafejlesztés valamennyi munkaerővonzatával. Empirikus felmérésünk során még további – itt nem érintett – összefüggéseket, így a struktúrafejlesztésnek a munkások kvalifikációjára és a munkakörülményekre gyakorolt hatásait is vizsgáltuk. Az ezzel kapcsolatos tapasztalatok részletesebb ismertetésétől elhelyült elsősorban azért tekintettünk el, mert – legalábbis a megfigyelt esetekben – ezek a hatások igen nagy mértékben attól függtek, hogy a vállalatoknál megvalósított szerkezetfejlesztések mennyiben kapcsolódtak műszaki-technológiai fejlesztésekhez. Ezért is kutatásunk egyik alapvető következtetésének tekintjük azt, hogy a termelési szerkezet fejlesztésének és a műszaki fejlesztésnek számos *együttesen jelentkező munkaerővonzata* és ebből adódóan közös *munkaerő-gazdálkodási feladata* van.

A cikkben ismertetett több munkaerő-összefüggés specifikusabban kapcsolódik a termelési szerkezet átalakításához. Ezek alapján úgy tűnik, hogy a vizsgált időszakban, tehát a IV. ötéves terv során, a vállalatoknál hozott struktúrafejlesztési döntések során igazában *még nem vették kellően figyelembe a munkaerőszempontokat*. Nem volt elég erős az a törekvés, hogy minél realisabban igyekezzenek kidolgozni a szakmai összetételre, a belső átcsoportosításra, az átvállalás anyagi érdekeltségének biztosítására vonatkozó terveket. Ebben az időszakban kampányszerűség, informális tájékozódás, a munkaerő nagyfokú merevsége jelentkezett.

Vizsgálatunk másik fontos tanulságának tekintjük, hogy a struktúrafejlesztés különböző típusai *eltérő munkaerővonzattal* rendelkeznek és a vállalatoknak a munkaerő-gazdálkodási feladatokat ezek felmérése alapján kell megjelölni.

A termelési szerkezet átalakításának nem minden típusánál várható létszámfelszabaddítás, adott esetekben létszámcsökkentés nélkül is eleget tehetnek a hatékonyabb foglalkoztatás követelményének. Ehhez a vállalatnak azon termékek arányát kell növelni, amelyek megfelelnek a válogatásnál irányadó műszaki-gazdasági kritériumoknak. Úgy tűnik azonban, hogy mindazokban az esetekben, ahol a gazdaságosabb termék(ek) bevezetése *lényeges elfordulást* jelent a korábban gyártott „hagyományos” termék(ek)-hez képest, a vállalatoknak munkaerőoldalról jelentős akadályokkal, létszámvesztésekkel kell számolni. Ez a probléma arra utal, hogy a munkaerővel való rugalmasabb gazdálkodás érdekében a foglalkoztatás jogi szabályozásával kapcsolatban is sürgős feladatok várnak megoldásra.

## GONDOLATOK IPARPOLITIKÁNK ALAKÍTÁSÁHOZ

Az Ipargazdaságtani Kutatócsoport a fenti címmel közbenső beszámolót készített az OTTKT iparpolitikai kutatások eddigi eredményeiről.

A gazdasági egyensúlyunk helyreállításához szükséges intézkedések és a VI. ötéves terv előkészítése — ennek keretében az iparfejlesztés fő irányainak és feladatainak kidolgozása — állami vonalon nagy apparátussal folyik. Az OTTKT iparpolitikai kutatások — programjuknak megfelelően — nem önálló, ágazati prioritásokat is megállapító, új iparfejlesztési koncepció megfogalmazásával kívánják e munkát segíteni. Elsősorban arra keresnek választ: miért nem hozták eddig a várt eredményt a fejlesztési elképzelések, milyen tényezők akadályozzák, hogy sok helyes határozat nehezen valósul meg; hogyan tehető iparpolitikánk egészében eredményesebbé — mind a koncepcióalkotás, mind a megvalósítás folyamatában.

A beszámoló tanulmány az Ipargazdaságtani Kutatócsoport kutatásai, az ágazati ipargazdasági intézetektől és más együttműködő kutatóhelyektől kapott tanulmányok mellett különböző tudományos tanácskozások, ezek között a II. Ipargazdasági Tudományos Konferencia (1977. március), a II. Nemzetközi Ipargazdasági Konferencia (1978. szeptember) és két nagyobb műhelyvita (1978. január és október) tapasztalatait is feldolgozza. Az iparpolitika tudományos megközelítésének bemutatása és viszonyaink általános jellemzése után röviden az iparfejlesztés belső és külső feltételeinek változását írja le, majd iparpolitikánk néhány különösen időszerű feladatát teszi vizsgálat tárgyává.

A beszámoló első változatát az MTA Ipargazdasági Bizottsága, az OTTKT iparpolitikai kutatások Koordináló Tanácsa és az OTTKT Gazdaságpolitikai főirány Koordináló Tanácsa is megvitatta. Végleges szövege lehetőség szerint figyelembe veszi a vitákon elhangzott észrevételeket, de természetesen nem tekinthető e testületek állásfoglalásának. Az alábbiakban a tanulmány összefoglalóját közöljük.

Az utóbbi évek gazdasági eredményeinek tükrében iparpolitikánkat, amely alapvető — hatékonysági, strukturális alkalmazkodási — problémáinkon nem tudott úrrá lenni, nem tekinthetjük kellően eredményesnek. Minthogy a gazdaság- és az iparpolitika tudomány és művészet ötvözete, eredményességének fokozása összetett feladat.

Az iparpolitika kérdéseinek tudományos kutatása — a célok, az eszközök, a szervezet, a döntések rendszerszemléletű, módszeres vizsgálata — úgy véljük, segítheti problémáink jobb megértését, orvoslásuk új útjainak keresését. A tanulmány e közelítéssel kíséri meg iparpolitikánk átvilágítását.

### (Célok)

Az iparfejlesztés, az ezt megvalósító egyének, csoportok, szervezetek előtt sosem egy, hanem több cél áll; ezek egy része (komplementer célok) kiegészíti, más részük (kompetitív célok) korlátozza egymást. A szervezeti célok a sokféle egyéni és csoportcélnak az erőviszonyoktól függő kompromisszumaként jönnek létre.

Gazdaságunkban *az egyének és a szervezetek* a megfogalmazott iparpolitikai célokkal nagymértékben azonosulnak, de emellett (bizonyos fokig ezek ellenében) *saját céljaikat is érvényre juttatják*.

Az iparpolitikai célok helyes kitűzéséhez alapvető, hogy helyesen minősítjük-e a magyar gazdaság és ipar jelenlegi helyzetét, jól ítéljük-e meg környezetünk várható alakulását és jövőbeli szerepét, valamint a céljaink megvalósítására rendelkezésre álló eszközöinket, ezek között a szervezeti, egyéni és csoportcélok befolyásolásának lehetőségeit és módjait.

*A gazdaságpolitikai célok* a megvalósítás folyamatában jelentősen *transzformálódnak*, elsősorban két körülmény folytán: 1) a célok „operacionalizálása” során erős törekvés érvényesül minél egyszerűbb mutatószámok képzésére és számonkérésére; e mutatószámok sokszor elfedik a valódi célokat; 2) előtérbe lépnek a szervezetek (egyének, csoportok) saját érdekei, mindenekelőtt a növekedésre, több jövedelem és beruházási forrás szerzésére irányuló célok. Mindezek folytán az egyes szervezetek a központi céloknak más-más rangsorolást adnak.

- A célrendszer összefüggései a gazdaság- és iparpolitikai koncepciók kialakítása során, a tervező, a döntéshozó munkában tudatos, explicit elemzést kívánnak. Ennek során világosan *jelezni kell a különböző célok feltételi és egyéb kapcsolatait, ütközéseit*, ellenőrizni kell, hogy a gazdaság- és iparfejlesztés belső és külső feltételeinek változása nem kívánja-e átértékelésüket. Meg kell jelölni, hogy e célok mennyiben találkoznak az iparpolitikát megvalósító szervezetek (egyének, csoportok) céljaival, illetőleg hogyan és milyen fokig teremthető meg az összhang.
- A célok operacionalizálásához a tervezésben és a beszámolásban szükség van mutatószámok alkalmazására, de ezek jelentőségét nem szabad túlbecsülni. *A bruttó mutatók használatát vissza kell szorítani*.

### (Eszközök)

A gazdaság- és iparirányítás eszközeit a szokásos tervezés — szabályozás — szervezet fogalom-hármas nem írja le kellő teljességgel. Ide (ha úgy tetszik, az előbbi kategóriák valamelyikébe) kell sorolnunk a társadalmi és gazdasági környezet (az irányítási rendszer) alakítását, erőforrások (normatív vagy egyedi) juttatását és elvonását, az anyagi és erkölcsi ösztönzést, a szervezet alakítása mellett a vezetők kinevezését-felmentését, az információk, az utasítások és korlátozások különböző formáit.

Az iparpolitika minden „szereplőjének” van eszköze céljainak érvényesítésére.

A vállalatok hatékony eszköze az irányítás felé *az információk* (érdekeikhez is igazított) *kezelése és teljesítményük szabályozása* (a tartalékolás egyik formája ennek). Ezeket az eszközöket különböző mértékben, módon minden vállalat alkalmazza.

Az iparpolitika sikere jelentős mértékben azon múlik, hogy módszeresen veszi-e számba eszközeit és ezek várható hatását, helyesen választja-e meg és összehangolja-e alkalmazásuk módját és mértékét. A leggyakoribb problémák, hiányosságok e téren a következők:

- az egyes eszközök várható alkalmazásának a többi eszköz egyidejű hatásától függetlenített (*ceteris paribus*) vizsgálata;
  - az iparpolitika különböző szereplői részéről várható reagálások nem kellő számításba vétele;
  - a többi célra gyakorolt „mellékhatások” és a közvetett hatásláncolatok figyelmen kívül hagyása;
  - az időközben végbemenő belső és külső változások megkésett figyelembevétele;
  - a tényleges hatások megfigyelésének elmulasztása;
  - a késői korrekciók, presztízs vagy egyéb okokból.
- Az iparirányítás hasznosítsa eszközeinek teljes tárárt; mérje fel előre, majd folyamatosan figyelje meg ezek hatását, továbbá egymásra hatását és mellékhatásait. A döntés előtt jelezze a várható *mellékhatásokat*; az *alternatívákat*, a *siker valószínűségét és feltételeit*. Presztízs vagy egyéb okokból, ha szükséges, ne késlekedjen korrekciókkal. Az eszközök egy-egy csoportjával többnyire különböző intézmények rendelkeznek; meg kell erősíteni azt a feladatkört, amely vizsgálja és javaslataival segíti az összhangot a különféle eszközök gyakran egymást keresztező alkalmazása között.
  - Tudatosan számoljunk a vállalatok várható magatartásával, reagálásával és azzal, hogy céljaik érvényesítésére erős eszközeik vannak. Kutatások folyamatosan vizsgálják ezt és az iparvezetés ehhez illeszthető eszközeit. Az 1980-tól bevezetendő szabályozó rendszer kialakítása is csak e tényezőkkel számolva, az irányítás teljes rendszerébe beépítve hozhatja a várt eredményeket.

### (Szervezet)

A konzisztens és hatékony iparpolitikának feltétele, hogy világos képünk legyen az iparvállalatok és az iparirányítás szervezeti-intézményi rendszeréről, ennek érdekviszonyairól és funkcionálásáról. Akárcsak a vállalatoknál, *az irányítás körében is számolni kell az önállósuló szervezeti, csoport és egyéni érdekekkel*. A népgazdasági érdek nem mindig definiálható egyértelműen, saját érdekekhez igazított interpretálására és érvényesítésére sokszor van lehetőség és törekvés, ágazati, területi és funkcionális szerveknél egyaránt.

A formális szervezet mellett az *informális csoportok törekvései* is komoly szerephez jutnak és ezek nemcsak ágazati érdekek találkozása alapján jönnek létre. Az ágazati alrendszerek fontos elemeit alkotják a központi és funkcionális szerveknél dolgozó, egy-egy ágazathoz kötődő szakemberek. A rendkívül tagolt és nagy irányító apparátus láncszemeinek tevékenységét a korábbinál is nehezebb összefogni és azonos irányba vezetni, mert a funkcionális szervek és egyes részlegeik is hajlamosak — a központi célok sajátos interpretálásával — a maguk, egyes elemeiben ettől eltérő értékrendjének és elképzeléseinek érvényesítésére.

- A gazdaság- és iparirányítás szervezeti-intézményi rendszerének struktúráját, érdekviszonyait és funkcionálását *tudományos kutatás* még nem vizsgálta. Ilyen vizsgálatra szükség van, de ehhez felső szerveknek kell megbízást adni.
- A szervezeti-intézményi rendszer *érdekviszonyainak ütközéseit* ma is nyitabban kezelhetjük, többek között a döntések előkészítésénél, az alternatívák értékelésénél, a végrehajtás ellenőrzésénél; ez segíti a társadalmi érdek biztosabb megítélését és érvényesítését.
- A gazdaság belső és külső feltételeiben végbemenő változások a szervezeti és intézményi rendszert is mélyen érintik. *A termelés és értékesítés* három évtizeddel ezelőtt indokoltnak, helyesnek érzett szétválasztásán például – a vállalati szférában és az irányításban – valójában még máig sem jutottunk túl, vagy *a külkereskedelmi monopólium* más körülmények között megfogalmazott koncepciójának számos eleme szinte változatlanul él. Indokolt a fennálló szervezeti-intézményi rendszer szakértői felülvizsgálata és korszerűsítése.

### (Döntések)

A vezetélmélet a döntések problematikáját alaposan feldolgozta. Ezekből az ismeretekből iparpolitikánk döntési gyakorlatában sok minden hasznosítható.

Mindenekelőtt: *a döntések szükségességének gyorsabb felismerésére, az alternatívák tudatosabb keresésére, számuk növelésére, valamint tárgyilagosabb értékelésükre és egybevetésükre van szükség.*

Számos, lényeges tervösszefüggéseket érintő döntés *a tervezés körén kívül* születik; ez részben a tervezés öt éves szakaszosságából következik. Tudatos törekvés érvényesül döntések sürgetésére olyan időpontban, amikor ezek nem egymással versenyző beruházási célok közötti választásokon, hanem a betervezett igények megalapozottságának elfogadásán alapulnak.

Az egymást követő döntések *tanulási folyamatot* is alkotnak. Tapasztalataik értékelése segíti, hogy következő döntéseink jobbak legyenek. Ehhez nélkülözhetetlen a *döntések utólagos elemzése.*

- Tapasztalataink értékelése alapján a nem-rutin döntések szükségességét *jelző és érzékelő rendszereinket* érzékenyebbé, az ilyen igényekre válaszoló (megelőző és reagáló) döntések előkészítését és meghozatalát gyorsabbá kell tenni.
- Döntéseink jósfoka javítható, ha tudatos munkával bővítjük a döntési alternatívák számát, biztosítjuk megalapozottabb kidolgozásukat, tárgyilagos elemzésüket és nyílt vitájukat. *Az érdekviszonyoktól mentes kutatás* ebben komoly szerepet kaphat és – ha ilyen megbízást kap – segítheti az egész döntési és döntés-előkészítési rendszer fejlesztését is.
- Az éves és különböző öt éves időszakok merev elválasztása a tervezésben a változások mai üteme mellett nem tartható fenn. Az öt éves tervek kidolgozásának – többek között a KGST koordináció érdekében – nyilvánvalóan továbbra is kiemelt szerepet kell adnunk, e tervek rögzítése után azonban az élet nem áll meg; a számításba vett feltételek változnak. *A gyors változásokkal a tervezés módszertanában is tudatosabban kell számolni*, rendszerét ehhez kell igazítani –, hogy az érdemi terv-

munkára, a döntések előkészítésére több idő maradjon. Minden hosszabb távú hálással járó, lényeges döntést a tervezés keretei közé kell illeszteni.

*(Az iparfejlesztés belső és külső feltételeinek változásai)*

A 70-es évek elejétől gazdaságunk és iparunk fejlődésének belső és külső feltételeiben sűrűsödtek a változások. Tudományos-technikai forradalom, intenzív fejlődési szakasz, világgazdasági korszakváltás – e megnevezések a változások más-más jellemzőit emelik ki.

A nemzetközi termelékenységi összehasonlítások már az 50-es évek végétől jelezték jelentős lemaradásunkat. 1970-ben 400 vállalatra kiterjedő felmérést készítettünk. Földolgozóipari vállalataink termékeik 1/5-ét minősítették világ színvonalon állónak. Még mielőtt arról beszélhetnénk, hogy „a világgazdaság leértékelte a magyar munkát”, azt a változást kell felismernünk, hogy a külgazdasági kapcsolatok, a külkereskedelmi árucseré és ezen belül a tőkés országok részesedésének állandó növekedése folytán termelésünk mind nagyobb hányada nemzetközi mérce elé kerül. A világgazdaság értékeli a magyar munkát, *napról-napra megméretünk*.

Az új követelményekhez való igazodás során mérföldkő volt a gazdaságirányítási reform bevezetése. E téren azonban még számos probléma megoldását éppen csak megközelítettük (pl. a termelés és értékesítés kapcsolatának, a gazdaság és a technika viszonyának újrendezését), amikor *a külgazdasági feltételekben* sorozatosan *kedvezőtlen változások* mentek végbe terhünkre (jelentős cserearány-veszteségek; a nemzetközi munkamegosztás újrendeződése, a jóval alacsonyabb bérrel dolgozó, a közepes technikai színvonalat gyorsan elsajátító fejlődő országok erős versenye, nehezebb értékesítési feltételek a tőkés recesszió és protekcionista intézkedések folytán).

Mindez gazdaságunktól a hatékonyság gyors ütemű növelését és rugalmas strukturális alkalmazkodást követelt, de ennek széles körű felismerését lassította, hogy *gondjaink érzékelésétől* – külföldi eladósodás terhére is – nemcsak a lakosságot, hanem *a vállalatokat is védjük*. Elsősorban rövid távú intézkedéseket tettünk; ezek sok esetben inkább csak tüneteket orvosoltak és nem nyúltak le a problémák gyökeréig. (A vállalatok közötti kapcsolatok és kooperáció gondjait esetenkénti vállalati összevonásokkal, a beruházások kivitelezésében tapasztalt általános határidő és minőségi problémákat egyes beruházások kiemelt kezelésével próbáltuk áthidalni. Fizetési mérlegünk egyensúlyának hiánya alapján hatékonysági, versenyképességi, strukturális probléma, amit az export-kiszállítások magas támogatásával próbáltunk feloldani. Végül is a több export még több importot igényelt, és helyenként a belső ellátásban is zökkenőket okozott.)

*A magyar gazdaság, a magyar ipar a következő években valódi „kihívással” néz szembe. Problémáink megoldásának kulcsa: a hatékonyság növelése az egész ipar, az egész gazdaság munkájában, gyorsított strukturális alkalmazkodás mellett.* Az igazán súlyos tehertételt a szorító külgazdasági feltételek és a nagy adósságállomány mellett az a megmerevedett szemlélet, egyéni és vállalati-intézményi magatartás jelenti, amely szemben áll a kor és helyzetünk követelményeivel. Elsősorban ezen kell változtatnunk ahhoz, hogy a kedvezőtlen külső feltételek ellenére gazdaságunk és iparunk fejlődését mérsékeltebb ütemű, de kiegyensúlyozott útra tudjuk terelni.

(A termelési szerkezet korszerűsítése)

A termelési szerkezet korszerűsítésének gyorsabb ütemét jelenlegi helyzetünkben nemcsak a hatékonyság, a jövedelmezőség növelése, hanem ezek csökkenésének megállítása és az a körülmény is sürgeti, hogy ha termelésünk nem igazodik jobban a kereslethez, az értékesítés – különösen a külső piacokon, még árengedményekkel is – nemcsak nehezzé, hanem lehetetlenné is válik.

A termelési szerkezet korszerűsítését gazdaságirányítási rendszerünk azáltal, hogy nem gyakorolt megfelelő nyomást a vállalatokra, nem ösztönözte eléggé. Szerepet játszott emellett gazdaság- és iparpolitikai szemléletünk, és gyakorlatunk ebből adódó következtetlensége is:

1) a célrendszerben a növekedési célok, a közvetlen bruttó export-bevételek túlsúlyozása, a beruházásokra való túlzott törekvés;

2) az eszközrendszer egyes elemeinek nem-kellően összehangolt működtetése, a szervezeti-intézményi rendszerrel való kapcsolatuk figyelmen kívül hagyása.

A minőségi, hatékonysági, strukturális alkalmazkodási feladatok a tervezésben nem kezelhetők a hagyományos módszerekkel, lényegében a számszerű előirányzatok kidolgozására és – sokszor feltevéseken alapuló – összehangolására építve. A hagyományos tervezési módszerek megújítására van szükség.

A műszaki-gazdasági kritériumrendszer megfogalmazásában voltak nem kellően tisztázott pontok, de nagyon fontos az a szerepe, hogy egészében helyes, erősítendő szemléletet sugall és segít kijelölni a legfontosabb vállalati és ágazati fejlesztési feladatokat. Szélesebb körű alkalmazása további módszertani kutatást igényel, mert a tapasztalatok szerint a struktúra alakításával kapcsolatos vállalati, ágazati és központi döntések előkészítéséhez az érdekeltek differenciáltabb módszereket igényelnek.

A struktúrafejlesztés és a hatékonyságnövelés kapcsolata kétirányú: korszerűtlen struktúrában hiába növeljük a termelékenységet, ez gondjainkat nem oldja meg – de hiába térünk át korszerű struktúrára, ha ez az áttérés (a kutatás-fejlesztés, a beruházás, stb.) nem lesz hatékony és maga a gyártás magas termelékenységgű. Nagyobb figyelmet kíván a struktúrafejlesztés folyamata, ennek üteme és hatékonysága.

A világgazdasági változások a legfejlettebb tőkés országokat is súlyosan érintették és számos fejlett tőkés ország komoly gondokkal küzd ma is. Ugyanakkor a strukturális alkalmazkodás tekintetében sok ország túljutott az átmeneti nehézségeken, feszültségeken, veszteségeken, áldozatok árán. Vállalatok tönkrementek, korábban jelentős ágazatok összezsugorodtak, számos dolgozó munkahelyet vagy szakmát kényszerült váltani, nem szólva a munkanélküliség súlyos problémáiról. A szocialista gazdaságban arra törekszünk, hogy rendszerünk lehetőségeit és fölényét kihasználva ezt az alkalmazkodási folyamatot harmonikusabbá, a társadalom szempontjából elviselhetőbbé tegyük. Minden feszültséget, többlet-erőfeszítést, veszteséget azonban nem tudunk elkerülni.

- A vállalati szférában elkerülhetetlen, hogy a hideg szelet ráengedjük a vállalatokra, csak így fogják a külgazdaság értékítéletét, követelményeit, változásait közvetlenül érzékelni. A változásokhoz való alkalmazkodáshoz több lehetőséget kell adni számukra, a tényleges teljesítményekhez igazodó nagyobb differenciálódást vállalva, egy jobban orientáló árrendszer alapján.
- Egyedi támogatásokra nyilvánvalóan ezután is szükség lesz, de ez mindig meghatáro-

zott időszakra szóljon, meghatározott feltételekhez kötve, *szabályozottan, dokumentáltan*, nem adva teret szubjektív befolyások érvényesítésének. A központi irányítás sok módon segítheti a vállalatokat a keményebb feltételekhez való alkalmazkodásban, de tudomásul kell venni, hogy a világgazdaság (melynek a magyar gazdaság is része) *természetes rendje* – *vállalatok* születése, növekedése, esetenként átalakulása, *visszafejlődése, megszűnése*.

- A szabályozó rendszer korszerűsítése mellett egész irányítási rendszerünket, teljes eszköztárát a hatékonyság és a strukturális alkalmazkodás szolgálatába kell állítani; a szabályozókat is e teljes rendszerbe illesztve lehet csak helyesen kidolgozni.
- *A beruházási éhség* lefékezésének egyetlen sikert ígérő útja: a beruházások szigorú számonkérés-felelősséget érvényesítő rendjének bevezetése.
- Meg kell vizsgálni, hogy *a kutatás, a termelés, a bel- és külföldi értékesítés ésszerűbb, szorosabb kapcsolata* az érdekeltségi viszonyokban, az irányítási és szervezeti intézményi formákban és rendszerben milyen módosításokat kíván.
- A közvélemény és különösen a gazdasági szférában dolgozók előtt élesebben kell feltárni gazdasági helyzetünk súlyosságát és azt a körülményt, hogy ez a strukturális alkalmazkodásban és a folyó termelésben egyaránt *a hatékonysági követelmények, az összgazdasági és társadalmi érdekek szigorú érvényesítését követeli*. Jobban tudatosítani kell, hogy bár a növekedés lassulása elkerülhetetlen, ennek mértéke és időtartama jelentékeny részben saját munkánktól függ.

#### *(A termelékenység, hatékonyság növelése)*

A növekedés extenzív tényezőinek kimerülése; munkaerő gondjaink enyhítése; versenyképességünk növelése; az áremelkedések mérséklése a termelékenység gyorsabb növelését kívánja. A hatékony foglalkoztatás jelszava helyesen irányítja erre a figyelmet, de *az élő, a múltbeli (átvitt) és a (felhasználónál jelentkező) jövőbeli munkával való együttes takarékossgot* kell ösztönöznünk.

A KSH egyik vizsgálata szerint a háztáji és kisegítő gazdaságokban végzett munka több, mint egymillió ember teljes munkaidejének felel meg (ez több, mint a mezőgazdasági keresők nyilvántartott száma). Az állami és szövetkezeti építőiparban mintegy 400 ezer fő dolgozik, de az itt kifejtett munkánál valószínűleg több a magánépítkezésekre fordított munkaidő (melynek nem kis részét az állami és szövetkezeti építőipar dolgozói végzik szabad, vagy „szabaddá tett” idejükben). A második gazdaság sokat vitatott problémáját erről az oldalról nézve megállapíthatjuk, hogy az emberek nagy többsége nálunk sokat dolgozik, talán többet is annál, mint amennyi egy szocialista társadalomban a kultúrált életmód mellett kívánatos. Rajtunk múlik, hogy ezeket a törekvéseket a társadalmilag szervezett munka keretében, magasabb hatékonysággal, jobban hasznosítsuk.

Szaktudásunk, munkahelyük megválasztásánál a dolgozók együttesen mérlegelik a munkahelyi körülményeket, jövedelmeket és az egyéb (a „második gazdaságban” való) jövedelemszerzés lehetőségeit. A munkaerőgazdálkodás és a jövedelemszabályozás nem érhet el sikert, ha nem ebből indul ki.

A népgazdasági tervekben számszerűen előíranyozzuk *a termelékenység és haté-*



*konyság* növekedését, ennek megvalósítására, *elősegítésére* azonban *nincs program*. Nem elégséges, hogy a termelékenység és a hatékonyság követelményeinek érvényesülését a gazdasági munka minden területén megköveteljük és elvárjuk – ezt ellenőrizni és segíteni is kell.

A vállalati termelékenység és hatékonyság növelését segíteni hivatott *intézményi hálózat* eredményességét nem vizsgáljuk, e területen nincs prioritási rendszer, nincs szelektivitás.

- A nagyobb termelékenység, hatékonyság (a szervezethez, a vezetés és a munka kultúrája része ennek) a struktúra korszerűsítésével egyenrangú feladat. Ennek megoldása nélkül a strukturális alkalmazkodás folyamata sem lehet sikeres. Szükség van a termelékenységi, hatékonysági követelmények érvényesülésének folyamatos vizsgálatára, és módszeres elemzésre arról, hogy milyen újabb eszközökkel segíthetjük a követelmények megvalósítását. Különösen fontos, hogy előkészítsük és figyelemmel kísérjük a növekedési ütem csökkenésének felhasználását a minőség, a hatékonyság, a szervezethez emelésére, ezzel kapcsolatos régi-régi problémáink rendezésére. A beruházási igények helyett ez kerüljön a fejlesztési koncepciók középpontjába.
- A *második gazdasággal* tartósan együtt kell élnünk, de szerepét jobban számításba kell vennünk; egyes formáit határozottabban kell szabályoznunk, különösen ott, ahol a fő munkahelyek tevékenységét is dezorganizálja. A hiányt mutató munkahelyek viszonylagos vonzerejét csak úgy tudjuk növelni, ha a ma – gyakran a megtűrt lazaságok miatt – indokolatlanul vonzóbbnak mutató munkahelyek feltételeit szigorítjuk.
- Az iparvezetés tudatosan keresse azokat a lehetőségeket, lépéseket, amelyekkel segítheti a vállalatok munkájának és a *termelés makrogazdasági szervezésének racionalizálását*, a nagyobb specializációt, a vállalkozói kapcsolatok ésszerűbb alakítását. Készítsen áttekintést az *ipari infrastruktúra* mai helyzetéről, a vállalatok igényeiről, a jelenlegi intézményi rendszer hasznosításáról, valamint e hálózat fejlesztésének célszerű irányáról, ide értve a racionalizálást és a struktúra megfelelő módosítását is.

#### (A vállalati szervezet)

Iparunkat, különösen a tőkés országokhoz hasonlítva, igen *magas vállalati koncentráció* jellemzi. Ennek oka elsősorban az, hogy iparunkban a soktelepes vállalatok aránya szinte egyedülállóan magas. (Az állami ipar telepeinek mindössze három százaléka egytelepes önálló vállalat.)

Ha a fejlett tőkés országokhoz képest mutatózó termelékenységi elmaradásunkkal korrigáljuk az adatokat, *termelésük* méreteit nézve *ipartelepeink* nem nagyok. Több feldolgozóipari ágban azonban a korszerűen felszerelt, rugalmas kis- és középvállalatok aránya mindenképpen csekélynek mutatkozik.

Iparunkban túl sokat várunk a nagyvállalati méretektől és a megfelelő specializáció hiányában az üzemméreteket előnyeit sem hasznosítjuk megfelelően. A fő figyelmet a *specializáció* előnyeinek kihasználására kell fordítanunk. Az irányítás, a vezetés és a szervezés célszerű módszerei minden struktúrához kialakíthatók; a vállalatok belső és felső irányítását a meglévő szervezeti struktúrában is hatékonyabbá tehetjük.

A szervezet stabilitásához sok érdek fűződik, *megmerevedése* azonban *veszélyekkel jár*. Az iparirányítás mai módszereinek kedvez jelenlegi vállalati struktúránk, gazdaságirányítási rendszerünkkel azonban nem konform. A soktelepes vállalatok szűkítik a belső piac hatósugarát; az egyedi, kivételes elbírálások visszaszorítása, úgy tűnik, a nagyvállalatokkal szemben nehezebben érvényesíthető.

- A vállalati szervezet kérdéseit ágazatok szerint, sőt egyedileg kell elbírálnunk; uni-formizált kampányok mindig kockázatosak, emellett esetleg fontosabb kérdésekről terelik el a figyelmet. Ajánlható:  
a jelenlegi koncentrációban rejlő kedvező lehetőségek jobb hasznosítása;  
a további koncentrálódást eredményező döntések alaposabb előkészítése és szigorúbb mérlegelése;  
annak a tévhitnek az eloszlata, hogy mindig a nagyvállalat a hatékonyabb;  
a feldolgozóipar számos ágában több önálló kis- és középvállalat működtetése (esetleg soktelepes vállalatokból önállósítva ezeket);  
a kutatás, termelés és értékesítés nemcsak az érdekeltségi viszonyok szempontjából, hanem szervezetileg történő közelebb hozása.
- Egy-egy ágazat vagy vállalat (tröszt) problémáinak vizsgálatánál és rendezésénél a kapcsolódó szervezeti kérdéseket is tűzzük napirendre. Indítsunk kutatásokat arra nézve, hogy a mai vállalati struktúrát hogyan lehetne hatékonyabban működtetni és irányítani és melyek azok a nyilvánvaló esetek, ahol a jelenlegi struktúra mielőbbi alaposabb felülvizsgálata indokolt.
- A tőkés országokban — elsősorban a nagyvállalatoknál — általános tendencia a termelés diverzifikációja, a specializáció előnyeinek megőrzése mellett. Ennek különböző formáival gazdaságunkban is célszerű foglalkozni, számolva azonban azzal, hogy jelenlegi ár- és piaci viszonyaink e folyamatokat magukban még nem képesek kellően szabályozni; megfigyelésük, ellenőrzésük nem nélkülözhető.

#### *(Iparpolitikánk megalapozottságának erősítése)*

A gazdaságpolitika egysége és összhangja a politikával alapvető követelmény. A gyakorlatban azonban egyes jelenségek és problémák sajátos összefüggései, a szakemberek speciális tudása és tapasztalata, az intézményi rendszer struktúrája megkívánja, hogy a gazdaságpolitika különböző területeivel, céljaival, eszközeivel külön is foglalkozzunk.

Az iparpolitikát a korábbiaknál is nagyobb mértékben kell integrálni a gazdaságpolitika egyéb ágaival, de határozottabb megfogalmazása és közben tartása mellett az érvek nagyobb súlyúnak tűnnek, mint az ezzel járó esetleges hátrányok és veszélyek.

- Az iparpolitika tudományos alátámasztásának erősítéséhez az iparpolitikai munkához hasznosítható tudományos ismeretek rendszeresebb feldolgozására, az ezen ismeretek hasznosításával kapcsolatos feltételek alaposabb feltárására van szükség. Az iparpolitika döntési rendszerét jobban át kell tudnunk tekinteni, hogy megtaláljuk azokat a pontokat, amelyeken a döntések előkészítésébe nagyobb mértékben lehet bevenni a tudomány és a kutatás eredményeit.
- Erősíteniünk kell a tudomány, a kutatások eredményei iránti *befogadó képességet és fogadó készséget*. El kell fogadtatni, hogy a legjobb szakértelem sem pótolja az

„üzemi vakságtól” mentes, sokszor időigényes, speciális ismereteket is kívánó kutatást.

A döntések és akciók előkészítése mellett a tényleges döntések, megvalósításuk és eredményeik értékeléséhez is szükség van kutatásokra, a tárgyilagosabb ellenőrzés és a tanulságok leszűrése, újabb döntésekhez való hasznosítása érdekében.

- Közgazdasági kutatóhelyeink többsége ágazati-funkcionális alrendszerek része, az intézmények e téren is bizonyos autarkiára törekednek, problémáikra saját kutatóhelyüktől várják a választ. Kíváncsú, hogy a helyi ismeretek mellett a másfajta specializációt, tapasztalatot és a tárgyilagosabb vélemény-formálás nagyobb lehetőségét is értékeljük.
- *Iparpolitikánk mozgásterének erős korlátai vannak:* mind a külgazdaság, mind a gazdaság- és társadalompolitika egyéb ágainak oldaláról. Megismeréséhez, a manőverezési lehetőségek feltárásához, egy mindezekkel számoló átfogó iparfejlesztési stratégia kialakításához a tudományos kutatás – ha igénybe veszik – az iparpolitikának sok segítséget adhat.

### Az IPARGAZDASÁGI ÉRTEKEZÉSEK

sorozat eddig megjelent kötetei

Cukor György: Hosszútávú tervezés az iparban

Deák Anna: Vállalati pénzgazdálkodás és pénzügyi tervezés

Kéri Tamás: Az iparvállalat rugalmassága

Botos Balázs: A bizonytalanság figyelembevétele az iparvállalatok beruházási döntéseiben

Kiss Tibor: A szocialista nemzetközi vállalat

Mód Aladárné–Kozák Gyula: A munkások rétegződése, munkája, ismeretei és az üzemi demokrácia a Dunai Vasmű két gyárrészlegében

Harsányi István: A szervezés és vezetés tudományos alapjairól. Irányzatok–iskolák

Viszt Erzsébet: A munkaerő szakmai mobilitása

Ványai Péterné: A munkások teljesítményét befolyásoló tényezők

Iparpolitika a tőkés országokban (Szerk. Román Zoltán)

Sternthal János: Termelési kooperáció a gépiparban

## AZ IPARI KOOPERÁCIÓ A KELET-NYUGATI KERESKEDELEMBEN (nemzetközi AIESEC szeminárium Budapesten)

1979. február 8. és 11. között az AIESEC Magyar Nemzeti Bizottsága több, mint 80 fiatal közgazdász és jövődő közgazdász részvételével Budapesten rendezte meg első nemzetközi szemináriumát a kelet-nyugati ipari kooperáció kérdéseiről. A csehszlovák, lengyel, magyar és a Nyugat-Európa országaiból érkező résztvevők, előadások, kiscsoportos megbeszélések, gyárlátogatások és viták alapján folytattak eszmecserét a kelet-nyugati ipari kooperáció helyzetéről és perspektíváiról.

Az AIESEC a Közgazdasági és Kereskedelmi Diákok Nemzetközi Szövetségének francia nyelvű rövidítése. Ez a nem politikai jellegű szervezet 1949-ben jött létre, s mindenekelőtt a vállalati munka iránt érdeklődő fiatal közgazdászok számára kíván nemzetközi és gyakorlati tapasztalatokat biztosítani szervezett formában. Az AIESEC-nek több más szocialista országot – Csehszlovákiát, Lengyelországot, Jugoszláviát – követően 1972 óta Magyarország is tagja. 1978-ban már több, mint 40 közgazdászhallgató, valamint néhány 3 évnél nem régebben végzett fiatal közgazdász (oktató, kutató, vállalati szakember) vett részt a többi tagállamban szervezett 6–8 hetes vállalati gyakorlatukon, s ugyanennyi nyugat-európai, afrikai, amerikai, ázsiai diák érkezett hazánkba gyakorlatra.

A fiatalok szempontjából az AIESEC-gyakorlat a külföldi vállalatok munkájával való alaposabb megismerkedést, gyakorlati jellegű nemzetközi tapasztalatszerzést tesz lehetővé. A gyakorlat komolyságát – a nyugat-európai és észak-amerikai országokban – a gyakornokról a szakmai gyakorlat végén a vállalat által kiadott referencia biztosítja: ez az említett országokban az elhelyezkedéskor igen sokat nyom a latban.

A vállalatok szempontjából a gyakornokok fogadásából több előny származik. Egyrészt, az állás jellegének specifikálásakor a vállalat olyan embereket igényelhet a nyári időszakra, akik részben vagy egészben képesek a szabadság miatt kieső dolgozók munkájának ellátására. Ez különösen a számítástechnikai, marketing és egyéb – nemzeti gazdaság szabályozási rendszerektől teljesen független – területeken érvényes. Másodszor, meglehetősen nagy a valószínűsége annak, hogy az, aki az egyik évben országunkban szakmai gyakorlaton volt, egy-két év múlva már valamelyik nyugati cég képviselőjeként vagy üzletkötőjeként tér vissza.

Harmadszor, a vállalatok számára a szakmai gyakorlaton lévők fogadása és egyéb AIESEC rendezvények fontos public relations lehetőséget adnak. Végül megemlíthető az az előny, amit azok a vállalatok élveznek, amelyek a külföldi gyakorlati üzleti ismeretekkel rendelkező fiatal szakembereket alkalmazzák. Mindennek felismerése vezette néhány vállalatunkat, mindenekelőtt az Intercooperation RT-t és az Alutervet abban, hogy támogassa a februári nemzetközi diákszeminárium megszervezését.

A szeminárium témaválasztása – a kelet-nyugati vállalatközi együttműködés – maga is mutatja a rendező szervezet gyakorlati irányultságát. A szeminárium munkáját Palánkai Tibor, a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem tudományos rektorhelyettese nyitotta meg, majd 6 előadás hangzott el és ezeket viták követték.

Kádár Béla, az MTA Világgazdasági Kutató Intézetének tudományos osztályvezetője előadásában azt vizsgálta, hogy a kelet-nyugati ipari kooperáció helyzetét és perspek-

tivait miképp határozza meg a világgazdaság struktúrális átalakulása. Rámutatott arra, hogy a fejlődő világ ma már egyáltalán nem tekinthető egyszerű, olcsó bérű munka és nyersanyagok szállítójának. Egyes fejlődő országok a feldolgozóipari késztermékeexportban elért dinamikus előretörésükkel számos ágazatban a piaci kínálat meghatározó tényezőivé váltak, strukturális túlkínálatot idézve elő, és ezzel esetenként a hagyományos kelet-nyugati kereskedelem lehetőségeit korlátozzák. A tőkés világ lassúbb növekedése — a partner országok alacsony gazdasági dinamizmusa miatt — kedvezőtlen feltételeket jelent a magyar kivitelnek, amelynek a nyolcvanas években évi 8–10%-kal kell bővülnie ahhoz, hogy kereskedelmi mérlegünk ne romoljon. Eközben a világkereskedelem csak évi 5–6%-kal bővül. Ez csak az exportszerkezet nagyfokú minőségi javításával érhető el és ennek fő motorja az ipari kooperáció lehet.

Inotai András, az MTA Világgazdasági Kutató Intézetének tudományos főmunkatársa előadásában az exportoffenzíva és a munkamegosztási formák közötti korrelációt vizsgálta gyakorlati tapasztalatok alapján. Széles körű statisztikai adatbázisra támaszkodó elemzéssel mutatta be a délkelet-ázsiai és a latin-amerikai országok példáján, hogy bonyolultabb feldolgozóipari termékek kivitele nem elsősorban a regionális piacra irányuló, nagy sorozatú, központi fejlesztések eredményeként alakul ki, hanem kezdetről fogva világpiac-orientált fejlesztéssel és közvetlen, szoros összefonódással járó vállalkozói együttműködési formák útján.

Birman, Erzsébet, az MNB osztályvezetője a különböző kooperációs formák összehasonlító elemzését adta, szakirodalmi források és a gyakorlat — mindenekelőtt a magyar és a szovjet kooperációs gyakorlat — alapján. Rámutatott a kompenzációs kereskedelem hátrányaira: ez a forma a feldolgozóiparban nézete szerint kifejezetten a marketing iránt igénytelen, homogén, anyagi jellegű termékek kivitelére, illetve ezen ágazatok termelésének fejlesztésére szolgáló tőke bevonására alkalmas; késztermékeknél kedvezőtlen hatású, elodázza az elkerülhetetlenül szükséges saját értékesítés- és üzletpolitika, valamint a szervizhálózat kialakítását.

Geist Róbert, a Külkereskedelmi Minisztérium Nemzetközi Kooperációs Osztályának vezetője előadásában a kooperációk állami irányításának magyarországi gyakorlatát ismertette. Gyakorlati példákkal világította meg a KGST-n belüli és a kelet-nyugati kooperációk lehetséges összefonódását, egymásra épülését. Elvetette azt a gondolatot, hogy a kooperációknál a kisvállalatoknak is egyenlő esélyt kellene biztosítani, mivel a kisvállalatoknak a transznacionális vállalatokkal való kooperációja véleménye szerint elkerülhetetlenül gazdasági függőséghez vezetne. Utalt arra, hogy az állami irányítás ilyen kérdésekben — és a közös vállalatok alapításának engedélyezéséről is — egyedi alapon hoz döntéseket.

Izikné Hedri Gabriella, a Magyar Külügyi Intézet osztályvezetője előadásában a kelet-nyugati kooperációk kereskedelempolitikai feltételrendszerének kialakításáról szólt. Hangoztatta, hogy nem célszerű a kooperációk kérdésében is elismerni az EKG brüsszeli Bizottságának illetékességét, mivel az eddigi gyakorlat szerint a Bizottságtól még azokat a kereskedelempolitikai kedvezményeket sem sikerült a szocialista országoknak megszerezniük, amelyeket kétoldalúan vagy a GATT keretében partnereiktől már megkaptak, illetve megkaphattak.

Bácskai Tamás, az MNB ügyvezető igazgatója előadásában a gazdaságpolitika, a pénzügyi szabályozás és az ipari kooperációk összefüggéseit vizsgálta. Kiemelte, hogy a

L<sup>2</sup>

normatív gazdaságsszabályozás mellett nincs szükség az ipari kooperációk külön ösztönzésére. A nyolcvanas években Magyarországon a kelet-nyugati ipari kooperáció legfőbb hajtóerejét a világgazdaság strukturális átalakulásához alkalmazkodó, gazdaságszerkezeti változtatásoktól sem visszariadó, exportorientált gazdaságpolitika jelenti. Mivel a KGST import az ismert okok miatt mérsékelten nő, a belgazdaság növekedése pedig az elkövetkező 4–5 évben lassú lesz, a vállalatok természetes növekedési törekvéseinek legfőbb tere konvertibilis relációjú exportpiacok megszerzése lesz. Ezt segíti a konvertibilis valuta megteremtése, amelynek első lépése a valóságos piaci és költségviszonyokat tükröző árrendszer kialakítása.

Az előadásokat követő élénk vitában általános, a kelet-nyugati kapcsolatok politikai-ideológiai feltételeit érintő, s konkrét, a vállalati és gazdaságirányítási gyakorlat kérdéseit feszegető olyan hozzászólások hangzottak el, mint a külkereskedelmi jog kiterjesztése, a konvertibilitás szintje és köre, az engedélyezési ill. az általános tárgyalási gyakorlat nehézsége, bürokratikussága, valamint a dömping és a konvertibilis relációjú exportot fejlesztő, eredetileg 45 md Ft-os hitelkeret felhasználási gyakorlatának értékelése.

A szemináriumot a résztvevők hasznosnak minősítették. A nyílt, őszinte eszmecsere és a vendéglátó ország megismerése hozzájárult a felvetett kérdések tisztázásához és a kelet-nyugati kapcsolatok konkrét gazdasági és általános politikai feltételeinek kedvezőbbé tételéhez.

Csaba László – Salgó István<sup>1</sup>

## A TERMELÉKENYSÉG A 80-AS ÉVEK KÜSZÖBÉN<sup>2</sup>

A II. világháború alatt Angliában a Magyarországról emigrált közgazdász, Rostás László úttörő munkát végzett a termelékenység és gazdasági növekedés kapcsolatainak elemzése, valamint a termelékenység színvonalának nemzetközi összehasonlítása terén. Egy olyan korszakot indított meg, amelyben a termelékenységi fogalmak, mérési módszerek és eljárások az Egyesült Államokból sikerrel kerültek átültetésre Európában. Nemrégiben e folyamat teljesen megfordult. Az amerikaiak által az 50-es évek elején az európai partnerek számára javasolt termelékenységi központok létesítésének gondolatát először átvitték a fejlődő világba, Ázsiába, kisebb mértékben Afrikába és Latin-Amerikába, hogy azután e dekádban az Atlanti-óceánon keresztül visszatérjen az Egyesült Államokba, mint várhatóan hatásos gyógyszer a csökkenő termelékenységi ütem ellen.

<sup>1</sup> Csaba László az MTA Világgazdasági Kutató Intézet munkatársa, Salgó István a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem Külgazdasági Tanszékének tanársegéde.

<sup>2</sup> A Nemzeti Termelékenységi Központok Európai Szövetségének legutóbbi, 1978 évi jelentéséből, a fejlett tőkés országok termelékenységi problémáiról.

E gondolat sajátos visszaültetése azonban nem bizonyult különösebben hatékonynak és ez mindenekelőtt annak tulajdonítható, hogy Európa és az Egyesült Államok között a gazdasági környezetben és légkörben igen lényeges különbségek vannak, és nem vetették kellően figyelembe, hogy a termelékenység szempontjából központi három fogalom nagyon szorosan összefügg egymással: változásokra nemcsak az *ismeretekben* és *készségekben*, hanem — és talán leginkább — az *attitűdökben* van szükség.

E kapcsolatok tekintetbe vétele sehol sem fontosabb a termelékenység jövője szempontjából, mint a *technológia*, az *oktatás* és a *foglalkoztatottság* egymásra hatását nézve. A technika fejlesztése és a tőkeintenzitás növelése lehetővé tette a foglalkoztatottság csökkentését a mezőgazdaságban és a kitermelő ágazatokban — azáltal, hogy a termelékenységet, nemcsak itt, hanem a feldolgozóiparban és a szolgáltató szektorokban is fokozta és a mezőgazdasági munkaerő e területeken jobban fizetett elhelyezkedési lehetőségeket talált. Az 1970-es években azonban tudatára ébredtünk azoknak a negatív hatásoknak, amelyek a termelékenység növekedését kísérték (mint például urbanizáció, a munka jellegének a változása) és ez láthatóan mély változásokkal párosult az értékrendekben és az attitűdökben is. A tőke és a munkaerő mobilitása földrajzilag és szakmák között korábban a termelékenység növekedésének fontos tényezője volt, a jövőre nézve azonban kívánatosága egyáltalán nem egyértelmű; a termelékenység további növekedése iránti igényt megkérdőjelezték azok a feszültségek, amelyek egyes területeken kísérőjelenségeként fellépnek. A termelékenység növekedésének harmadik fő forrása — a műszaki fejlődéssel és a mobilitással szoros kapcsolatban — az oktatás, a képzés volt. A munkába lépés előtt, majd azt követően folyamatosan adott képzés egyaránt hivatott a tudást, a készségeket és az attitűdöket alakítani. A valóságban a képzés, a „szellemi tőke” nagymértékű gyarapítása elsősorban a világ gazdag országai-ban bizonyult a fejlődés fontos forrásának. Lehetőséget ad számukra, hogy magasan tartsák a munkaerő foglalkoztatottsági fokát és a termelékenység növekedési ütemét, míg a szegényebb országok alacsonyabb munkabéreiből előnyeiket és a meglévő technika hasznosításának lehetőségeit használhatják ki.

A világ fejlődésének e nyilvánvaló útja azonban távolról sem harmonikus és problémamentes. Ismert gond például, hogy a gazdag országokban a hagyományos technológiák általában azokon a korábban iparosodott területeken találtak helyet, amelyek ma már magas munkanélküliségi rátákat mutatnak. A kormányok kényszerítve érzik magukat, hogy rövidtávú támogatásokat adjanak a zökkenőmentes alkalmazkodáshoz, vagy rövidtávú kereskedelmi korlátokat állítsanak fel a „kellemetlen verseny” ellen. Más problémák csak most jelentkeznek. A folyamatos képzést nem lehet egyszerű törvényhozási aktusokkal életbe léptetni. Ahol ezt megkísérelték, ez a vállalatoknál és az állami szerveknél a bürokrácia ellenállásába ütközött, a megmerevedett struktúrák és gondolkodás hatására. A „korszerű technológiák” támogatása során is legalább két bukta-tó jelentkezik. Egyfelől, minden nyugat-európai kormány, amely megkísérelte ezt a közelítést, beleütközött abba a problémába, hogy hogyan hidalja át a korszerű technológiák bevezetéséhez fűződő magas kockázatot és hogyan találja meg azokat a területeket, amelyek valóban érdemesek a támogatásra. A szelekció során a politikusoknak igen nehéz ellenállást tanúsítani a jelentkező vállalatokkal vagy egész ágazatokkal szemben. Olyan esetekben, amikor, mint Singapore-ban, a korszerű technológia nemzetközi segítséggel megvalósul és az ország versenyképessé válik Svédországgal, vagy Korea Ka-

nadával, további probléma merül fel abból a különbségből, hogy az újonnan iparosodó országokban nincsenek hagyományos szakszervezeti erők (és ez előfordul egyes „régí országok”, mint az Egyesült Államok bizonyos régióiban is).

Mindezentúl további alapvető kérdés, hogy a műszaki haladás jelenti-e a megoldást? A társadalom eddig nem volt képes legfőbb problémáit technológiai módszerekkel megoldani. Például a folytatólagos recesszió és munkanélküliség ellenére számos alantastnak tartott munkakört nem tudnak betölteni; 1978 végén az NSZK-ban 250.000, Hollandiában 70.000 ilyen be nem töltött munkahely volt. A kommunikáció és az oktatás – formális és informális úton – a legalacsonyabb munkás kategóriák elvárásait is megnövelte munkájukkal szemben. Talán még aggasztóbb a termelékenység jövője szempontjából azoknak az aspirációja, akik magas képzettségű munkát végeznek, magas „hozzáadott értékkel”. Például az erősen automatizált gyárakban magasan képzett munkásokra van szükség, olyan szűkre korlátozott és stresszel terhelt munkafeladatok ellátásához, amelyek a munkavégzés közbeni emberi-társasági kapcsolatokat jóformán teljesen kizárják. Ugyanakkor a munkások és képviselőik csoportmunkára törekse-nek és ezeket az igényeket a törvényhozás is megerősíti.

E dilemma megoldására két közelítés kínálkozik. Az egyik: a hagyományos módon folytatni a munkára való ösztönzés pénzügyi eszközeinek használatát, a másik: több szabadidőt adni. A munka végső soron a legtöbb ember számára csak valaminek az eszköze. Az adóterhek sok helyütt olyan mértéket értek el, hogy ellenösztönzőként hatnak és a munkával nyert többletjövedelmekkel szemben túlsúlyba kerülnek. Egyidejűleg azt megkerülő kompenzációs rendszerek is kialakulnak. Nem meglepő tehát, hogy nemcsak az állami szociál- hanem a gazdaságpolitikában is növekvő figyelem fordul azáltal, hogy növeljék a magában a munkában meglévő vonzóerőt. Ez vállalatok vezetéseben – szervezésében a megkezdett reformok folytatását kívánja.

A XIX. század kezdete óta, amikor a törvényhozás határozottabban lépett fel a gyermekmunka és az embertelen munkakörülmények ellen, sok vállalkozó hevesen tiltakozott, azt állítva, hogy az ilyen törvények a termelékenység csökkenéséhez, a vállalatok tönkremenéséhez fognak vezetni. Ezt az ellenkezést emberségesebb vállalatvezetési modell kialakításával és ösztönzésével próbálták a haladó gondolkodású kormányok leküzdeni. Ilyen lépésekkel a vállalatokat a társadalmi változások egyik hatékony emelőjévé alakították át, realizálva e folyamatban, hogy a munka jellege a társadalomban a családi élet, a szellemi egészség és a politikai rendszer alakulásának is rendkívül fontos meghatározója.

E területen a vállalatvezetés-szervezési reformok a legmesszebb Európa leggazdagabb országaiban mentek el és itt a vállalatok munkájában érdekelt csoportok, a menedzserek, a munkások, a fogyasztók, a társadalom között a szakszervezetek kapták meg a „prima donna” vagy legalábbis a „primus inter pares” szerepét. A szakszervezetek tagságuk nevében növekvő befolyást gyakorolnak nemcsak a munkabér-megállapodásokra, a munkakörülményekre és a termelékenység rövidtávú alakulására, hanem törvényesen megalapozott szereppel a hosszabb távú beruházási döntésekre is. A szakszervezetek így módon ezekben az országokban maguk is felelősséget vállaltak a termelékenység növekedéséért. Mint alternatív technológiák különböző új példái mutatják, sok olyan esetben, amikor a vállalatvezetés nem vállalta bevezetésükért a felelősséget – a dolgozók, a szakszervezetek vállalkoztak erre.



Lehetséges, hogy a társadalmi változások egymással ütköző irányzatokat is mutatnak. A 80-as években nagyobb fontosságot kapnak a dolgozóknak a szakmájukhoz, munkahelyükhöz, vállalatukhoz és szakszervezetükhöz fűződő, gyakran egymástól eltérő egyéni vonzódásai. Bár igazában még nincs határozott jele annak, hogy a dolgozók valamelyik rétege a növekvő termelékenység eredményeiben kevésbé lenne érdekelt, mint korábban, egyre komplexebb és ellentétesebb aspirációik nehezebbé teszik ennek elérését. E felismerést tükrözi a termelékenység fogalmának átfogóbb értelmezése, amely a vállalatoknál a fizikai és szellemi környezetártalom költségeit is számba veszi és ezt növekvő mértékben – az egyén és a társadalom javára – a vállalatokra kívánja hárítani. Ugyanakkor sok kormány arra a felismerésre jutott, hogy e szabályozások sokszor túl gyorsan, túl messze mentek ahhoz, hogy a vállalatok ezt a termelékenység oldaláról megfelelően kompenzálni tudják. A különböző lépések elsődleges célja mellett a továbbgyűrűző másod- és harmadlagos hatások fontossága egyre nyilvánvalóbbá válik. A termelékenység növelését nemcsak adott szinten kell előmozdítani, az egyéntől a munkacsoporton és a vállalaton keresztül a nemzet- és világgazdaságig, hanem nagyobb figyelmet kell fordítani e különböző szintek kapcsolatára is. Az általános színvonal ugyanis, amelyet elérhetünk, nem lehet erősebb, mint a leggyengébb láncszem.

Ez a fajta gondolkodás a legfejlettebb ipari országok közül sokat arra vezetett, hogy megkísérelje egy explicit „nemzeti termelékenységi politika” kialakítását. Jelenleg e téren még viszonylag szerény sikerekről számolhatunk be, különböző okokból.

A termelékenységi politika a gazdaságpolitikánál is átfogóbb törekvés. A nemzeti tervezésből felülről lefelé kiinduló közelítés a pluralisztikus társadalmakban ellenállással találkozhat. Az alulról-felfelé indított közelítés, amely az érdekelttek szerepét hangsúlyozza, más vonalon, össztársadalmi nézőpontból ütközött akadályokba. E problémák ellenére ezek az újszerű közelítések a kormányok döntéshozóit segítették abban, hogy a vállalatokkal és az ágazatokkal közvetlenebb kapcsolatba kerüljenek. A Termelékenységi Szövetség figyelemmel kíséri e törekvéseket és eredményeiket, tapasztalataikat valamennyi ország számára közre kívánja adni.

### A TERMELÉKENYSÉG NÖVELÉSE CSEHSZLOVÁKIA IPARÁBAN<sup>3</sup>

Csehszlovákiában a 7. ötéves terv és az 1990-ig terjedő hosszútávú terv előkészítésével kapcsolatos elemző és prognosztikai munkánál igen nagy figyelmet szentelnek a munkatermelékenység kérdéseinek. Ezt az is indokolja, hogy a munkaképes lakosság növekedése a 7. ötéves tervidőszakban igen alacsony lesz, a lakosság gazdasági aktivitása, a munkaképes kort meghaladó dolgozók foglalkoztatása csak kis mértékben növelhető.

Bár a 7. ötéves tervidőszakra feltételezett termelékenységnövekedés üteme alacsonyabb, mint az 5. és a jelenlegi (6.) ötéves tervidőszakban, ennek elérése nem ígérkezik könnyű feladatnak. A munkatermelékenység tervezett növelését alacsonyabb ter-

<sup>3</sup> E.Mikes és J. Steinich cikke alapján; megjelent a Plánované Hospodárství, 1978. 12. számában.

melésnövekedés mellett kell majd biztosítani, és a források mennyiségi növelése helyett elsődlegesen azok hatékonyságának fokozásával. A termelékenység növekedésének megalapozására irányuló tervező munka mindenekelőtt az alábbi tényezőkkel számol.

### *Strukturalis változások*

A csehszlovák ipari struktúra tervezett hosszútávú változásai hasonlóak a világon végbemenő tendenciákhoz (a műszakilag és minőségileg igényesebb – különösen a gépipari – ágak arányának emelkedése, a kevésbé igényes iparágak – főleg a textil- és ruházati ipar – hanyatlása). Ezek a folyamatok azonban eddig kevésbé intenzíven valósultak meg, mint a gazdaságilag fejlettebb országokban. Az egyes ágazatokon belül a struktúra csak lassan alkalmazkodott ahhoz az igényhez, hogy a lehető leghatékonyabban bekapcsolja Csehszlovákiát a nemzetközi munkamegosztásba. Gyorsabb előrehaladásra van szükség a termelési struktúra olyan változásai terén, mint például

- a nemes acélok, a hidraulikus elemek és aggregátumok, a kombinált mikroelektronikai elemek, az elektronikus mérőműszerek, az automatikus szabályozó készülékek gyártásának növelése;
- a villamos atomerőművi reaktorok és berendezések, a vegyipari gépek, a hírközlő berendezések, az orvosi műszerek, az információ-feldolgozó gépek, stb. gyártásánál átlagon felüli termelési ütem elérése.

Ezeket a tervezett változásokat azonban a minisztériumok ez ideig még nem alapozták meg objektív kritériumok alapján olyan elemzésekkel, amelyek biztosítanák a fejlesztési programoknak a KGST célprogramokhoz való kapcsolódását és megalapozott kiválasztását. Nem fordítottak kellő figyelmet a termelés szakosításának és koncentrálásának elmélyítésére sem. A tervezés további szakaszában e kérdésekre nagyobb figyelmet kell fordítani.

### *Tudományos-műszaki fejlődés*

A 7. ötéves tervidőszak termelékenységnövelési lehetőségeinek értékeléséhez célszerű áttekinteni a tudományos-műszaki fejlesztés fontosabb tervezett intézkedéseit és azt, hogy azok hogyan fogják az új technika felhasználóinál a munkatermelékenységet befolyásolni. A tervezés jelenlegi szakaszában e hatást központilag nem tudták kellőképpen számba venni. Ezenkívül – különösen a tervezés e korai szakaszában – nehéz megkülönböztetni, hogy milyen mértékben befolyásolja a munkatermelékenységet a tudományos-műszaki haladás és milyen mértékben a beruházás. A tudományos eredmények ipari alkalmazása ugyanis, amely pl. új anyagokban, termékekben, azok új tulajdonságaiban és jobb minőségében, a termelési folyamat magasabb technológiai színvonalában, jobb műszaki paraméterekkel rendelkező új termelési berendezésekben nyilvánul meg, rendszerint bizonyos beruházási akciókhoz is kapcsolódik. A tudományos-műszaki fejlesztés termelékenységi hatásának megállapításához a statisztikai adatszolgáltatás sem biztosít kellő alapot.

Csehszlovákia tudományos-kutató bázisa kiterjedt, és a jövőben további növekedése várható. 1980-ban 1000 foglalkoztatottra 21,1 tudományos kutatóintézeti dolgozó jut, 1990-ig ez a részarány 24,6-ra növekszik, ami megfelel a legfejlettebb országok adatainak. A mennyiségi változások mellett azonban fokozott figyelmet kell fordítani a tudományos-kutató munka hatékonyságának növelésére. Ehhez elsősorban a következők szükségesek:

- a kutatási programok erősebb összpontosítása, az egyes KGST országok strukturális változásaival, termelés-szakosításával és kutatási irányzataival összehangolva;
- jobban ki kell építeni a középszintű irányítás termelési-kutatási központjait, főként a gyártáselőkészítés területén (pl. a szerkesztési, a tervező és a mérnöktanácsadó munkákra), amelyek a kutatás eredményeit gyorsabban tudják a termelés szükségleteihez adaptálni;
- biztosítani kell, hogy az alapkutatást végzők is nagyobb mértékben vegyenek részt alkalmazott kutatási feladatok megoldásában;
- a csehszlovák kutatási-fejlesztési bázisnak viszonylag nagy potenciálja mellett is kevesebb feladatra kell koncentrálnia tevékenységét.

A tervezés további munkaszakaszában továbbfejlesztik az egyes minisztériumok hosszútávú tudományos-technikai komplex fejlesztési programjainak koncepcióit. Nyomon kell majd követni, hogy e koncepciókban az előbbieken megjelölt követelmények hogyan jutnak érvényre.

#### *Beruházások és az állóeszközök kihasználása*

A jelenlegi számítások szerint a 7. ötéves tervidőszakban az ipari beruházások kb. 340 milliárd koronát tesznek ki, vagyis egynegyeddél többet, mint a megelőző ötéves tervidőszakban.

A gépek kapacitásának időbeli kihasználása jelenleg nem kedvező. A munkahelyek betöltése az első műszakban és a műszakegyütthatók elemzése azt mutatja, hogy a berendezések időbeli kihasználása alacsony és tovább romlik. 1975-ben a munkahelyek az első műszakban csak 79%-ban voltak betöltve, míg a gépek kihasználását 90%-ra becsülik. A műszakegyüttható (az 1962-ben elért színvonallal, 1,409-el szemben) 1977-ben csupán 1,322-t tett ki. Egy számítási kísérlet megpróbált választ adni arra, hogy a gépek jobb időbeli kihasználása esetén milyen gépvolume lenne „elegendő”. A számítást a munkahelyek 90%-os betöltöttsége és 1,4-es műszakegyüttható feltételezése mellett végezték el. Az eredmények szerint 56,7 milliárd értékű gép, vagyis a jelenlegi géppark 17%-a „főlölsleges” lenne.

A tervezés jelenlegi szakaszában még nem sikerült a kellő összhangot biztosítani az állóeszközök újratermelése és a munkaeő között. Az újonnan létesített munkahelyek betöltésére bizonyos számú dolgozót a meglévő üzemekből kellene szabaddá tenni. Abban azonban még nincs egyetértés, vajon elfogadható-e egy ilyen megoldás, amikor a műszakegyüttható növelése, a gépek jobb időbeli kihasználása érdekében inkább a dolgozók számának emelése lenne célszerű.

Az eddigiekből is nyilvánvaló, hogy a tervezésnek ebben a szakaszában számos fontos kérdés még nem teljesen megoldott és ezeken tovább kell dolgozni. A vállalatoknak

az állóalapok időbeli kihasználásának növelésére programokat kellene kidolgozni. (Ezt a feladatot a csehszlovák kormány 146/1977. sz. határozata is előírja.) Érvényre kell juttatni azt az elvet, hogy a kapacitások beruházások útján való bővítése csak akkor engedélyezhető, ha a termelésnövelés a meglévő állóeszközök jobb kihasználásával nem biztosítható. Ez az ésszerű alapelv egyelőre még nem érvényesül következetesen, többek között azért, mert az illetékes szervek nem rendelkeznek e döntéshez megfelelő objektív információkkal. (A munkahelyek és műszakok kihasználására vonatkozó érvényes statisztikai adatok nagy tartalékokra mutatnak rá, de azokat nem tekintik eléggé bizonyító erejűeknek.) Meg kell vizsgálni az újonnan felépítendő kapacitások üzemeléséhez szükséges munkaerőforrások biztosításának lehetőségét. Ugyancsak meg kell vizsgálni a korszerűsítések és a felújítások arányának növelési lehetőségét, ezzel kapcsolatosan az állóeszközök kiselejtezésének kérdését.

### *A dolgozók szakképzettségének emelése*

Az 1970–1980-as években a főiskolai végzettségű dolgozók száma 63%-kal, a szakközépiskolai végzettségűeké 43%-kal emelkedik. Hasonló fejlődést feltételeznek a 7. öt-éves tervidőszakban is. A szakképzett dolgozók arányát vizsgálva azonban nemcsak a mennyiségi növekedés döntő jelentőségű, hanem mindenekelőtt a szakképzettség kihasználása. (Jelenleg kb. 30 ezer főiskolát végzett dolgozót olyan munkahelyeken foglalkoztatnak, ahol nincs szükség főiskolai végzettségre, s a szakképzett munkások mintegy 35%-a nem dolgozik az általa tanult szakmában.) A vállalati szakoktatást és az egyéb posztgraduális képzést növelni kell.

### *Munkaerő-struktúra és a munkaidő*

A különböző munkatermelékenységi mutatók növekedési üteme közötti eltéréseket elsősorban két tényező befolyásolja:

- a munkások részaránya a dolgozók összlétszámában,
- a munkaidő hossza és kihasználása közötti viszony.

A *munkások részaránya a dolgozók összlétszámában* hosszútávon mérsékelten csökkenő tendenciát mutat. Ez a tendencia objektív okokkal magyarázható, a kérdés csupán az, hogy nem túlzott-e a csökkenés mértéke. (1. sz. táblázat)

E tendencia folytatódása megköveteli, hogy a munkások teljesítménye gyorsabban növekedjen, mint az összlétszám. Ennek feltételei azonban jelenleg még nem biztosítottak. A 7. ötéves tervidőszak előkészítő munkáinak befejezéséig valamennyi irányítási szinten ki kellene dolgozni az olyan intézkedések rendszerét, amely megakadályozza az irányító és igazgatási apparátus részarányának további növekedését.

A törvényes *munkaidő és kihasználásának* alakulásában csupán kisebb változásokkal számolnak (a betegség és baleset miatti hiányzások mérsékelt csökkenését, a túlórában végzett munkák részarányának csökkenését, a műszakegyüttható növekedését, stb. várják). Ezeknek a változásoknak az eredményeként a 7. ötéves tervidőszakban az egy munkás által ledolgozott órák száma éves átlagban 0,1%-kal csökkenne. A tervezés to-

**A munkások részarányának alakulása a csehszlovák iparban,  
1950–1975.**

Megnevezés	É v e k					
	1950	1955	1960	1965	1970	1975
A munkások részaránya (%)	79,7	75,0	75,4	73,6	72,3	70,7
A dolgozók létszámnövekedése (ezer fő)	—	320	350	229	156	92
Ebből:						
munkás		163	272	126	78	23
egyéb		157	78	103	78	69
A munkások részaránya az össz-létszám növekedésben (%)		50,9	77,7	55,0	50,0	25,0

vábbi szakaszában konkrét intézkedési programot kell majd kidolgozni a túlórák, a hiányzások és a munkaidő-veszteségek csökkentésére, a munkafegyelem megszilárdítására.

#### *Anyagi és erkölcsi ösztönzés*

Bár a nem anyagi ösztönzés egyre nagyobb jelentőségre tesz szert, az anyagi ösztönzés az 1990-ig terjedő időszakban is elsőrendű teljesítményt befolyásoló tényező marad. A munkabér-növekedés mellett növelni kell a jutalmazási és általában az anyagi ösztönzési formák hatását, főleg igényes premizálási feltételek kialakításával, a bérfegyelem megszilárdításával, a munkanormák objektivitásának biztosításával.

Az ösztönzés további fontos tényezője a munka tartalma. A munka egyhangúsága, a munkamegosztás ilyen következményeinek mérséklése érdekében törekedni kell többoldalú szakmai képzésre, a munka egyéni képességek szerinti elosztására, a munkák váltására, a munkaműveletek kiszélesítésére, a kapcsolódó szakmák tevékenységének átvételére. A Szovjetunió tapasztalatai arra mutatnak, hogy ilyen megoldásokkal a teljesítmény 10–15%-kal növelhető.

A motiválás jelentős tényezője a horizontális ill. vertikális szociális kapcsolatok alakulása. A Szovjetunióban végzett szociológiai vizsgálat eredménye szerint, egy harmonikus munkacsoport teljesítménye 23%-kal magasabb, mint egy konfliktusos csoporté. A munkatermelékenység szükséges növekedésének elérése érdekében, a jövőben törekedni kell az emberekkel való törődés módszereinek a javítására, nagyobb figyelmet kell szentelni a művezetők kiválasztásának és képzésének. A dolgozók vezetésben való részvételének egyes formáit úgy kell fejleszteni, hogy abban minden személy képességeinek és tapasztalatainak megfelelően vegyen részt.

## SZOVJET FELFOGÁS AZ IRÁNYÍTÁS TUDOMÁNYOS ALAPJAIRÓL

A termelés irányításával — más szóhasználat szerint: vezetésével — kapcsolatos ismeretek csaknem olyan régiek, mint maga a termelés. Köztudott azonban, hogy az irányítási ismeretek egységes elméleti rendszerét máig nem sikerült kialakítani. Ismeretes továbbá, hogy a megoldásra váró problémák kutatására a szovjet tudomány is jelentős erőket fordít. Az alábbiakban e kutatómunka egyes újabb eredményeiről közlünk áttekintést a legilletékesebb forrás alapján, ismertetjük az „A szocialista termelés irányítása. Az elmélet és a gyakorlat kérdései” c. monográfia<sup>4</sup> harmadik, átdolgozott kiadásának egy újonnan írt fejezetét.

A szerzők a termelés irányítását (upravlenie) tárgyaló tudományok rendszerét felvázolva kiindulásként két fogalmat választanak külön: a „tudományos irányítás” és „az irányítás tudományos alapjai” fogalmakat. Felfogásuk szerint a tudományos irányítás az irányítási gyakorlat minőségét jellemző fogalom. Azt jelenti, hogy a szocialista társadalmi viszonyok gyakorlatilag lehetővé teszik a gazdasági törvények követelményeinek a realizálását, és ezt a lehetőséget ténylegesen megvalósítják. A szocialista irányítás mindig tudományos volt és kiemelkedő eredményei éppen ezzel magyarázhatók.

*Az irányítás tudományos alapjait* a tudományos ismereteknek az a rendszere alkotja, amely az irányítási gyakorlat elméleti bázisa. A szocialista termelés irányítása tudományos alapjainak központi magvát a marxizmus-leninizmus eszméi képezik. Az irányítás tudományos alapjainak rendszere három részből áll. Az első részt nevezhetjük a tudományos irányítás metodológiai alapjainak. A második rész a szocialista termelés irányításának elmélete. A harmadik részt a termelés elemeit, funkcióit és aspektusait tárgyaló konkrét irányítási tudományok képezik.

*A tudományos irányítás metodológiai alapjaihoz* elsősorban a marxista-leninista politikai gazdaságtan és filozófia azon fejezetei (tételei) tartoznak, amelyek a szocialista termelés irányításának problémáit kutatják. Ilyenek egyebek között a politikai gazdaságtannak a gazdasági törvényeket — a szocializmus alaptörvényét, a tervszerű, arányos fejlődés törvényét, stb. — és felhasználási mechanizmusait jellemző fejezetei, továbbá a gazdaság és a politika, az objektív és a szubjektív, stb. viszonyát megadó törvények. Az irányítás metodológiai alapjaihoz tartoznak emellett azok a tudományok is, amelyek a termelés általános szervezési-technikai törvényeit tanulmányozzák; így: a kibernetika, a rendszerelmélet, az operációkutatás, stb.

*Az irányítást tárgyaló konkrét tudományokhoz* elsősorban olyan tudományágakat sorolhatunk, mint a tervezés és a számvitel. Ugyanis e felfogás nem egységesen elfogadott. Egyes szerzők nem sorolják a tervezést az irányítási ismeretek közé, nyilvánvalóan azért, mert irányításon csak az operatív irányítást értik. Ez a megközelítés azonban a gazdasági vezetési folyamatot elszigetelt részek formájában jeleníti meg. Valójában az irányítás — a szó tágabb értelmében — felöleli a tervezést, sőt ez egyik legfontosabb funkciója.

<sup>4</sup> Upravlenie szocialiszticeszkim proizvodstvom. Voprosy teorii i praktiki. (Szerkesztők: V.G. Afanaszev, D.M. Gvisiani, V.N. Liszicsin, G.H. Popov.) Moszkva, 1978. Ekonomika, 671. oldal.

Az irányítást tárgyaló konkrét tudományokhoz tartozik a statisztika, a gazdasági elemzés, valamint azon ismeretágak, amelyek a számviteli-tervezési munkák gépesítését, a közgazdasági információk számítógépes feldolgozását, stb. tárgyalják. Fontos helyet foglal el a gazdaságmatematikai módszerek ismeretága is, amely a gazdaságmatematikai módszerek alkalmazásának általános metodikájával és a matematikai apparátus irányítástudományi feldolgozásának alapelveivel foglalkozik. Ide sorolhatók végül azok a tudományok, amelyek az irányítás egyes aspektusaival foglalkoznak: a jogtudományok, a vezetéslélektan, a vezetésszociológia, stb.

Az irányítási ismeretek rendszere állandóan fejlődik. Az irányítást tárgyaló konkrét tudományok mai rendszere még nem komplex. Például van számviteli és tervezést tárgyaló tudomány, de nincs tudománya az ellenőrzésnek. A tudományos-technikai forradalom feltételei között egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert a tudományos-technikai fejlődés irányítási problémái; ezek szintén külön konkrét irányítástudomány tárgyát képezhetik. Lehetséges más konkrét irányítástudományok megjelenése is.

Az irányítás tudományos alapjainak a fejlődése szempontjából a legfontosabb az *irányításelmélet* mint önálló tudomány kialakítása és fejlesztése.

Miből állhat az irányítás elmélete? A kérdést illetően nem helyes egyes szerzők olyan felvetése, amely az irányítástudományt (irányításelméletet) más, már kialakult tudományok terhére hozza létre. Az irányítás tudományos alapjai között csak akkor jelenhet meg külön fejezetként az irányításelmélet, ha igazolható, hogy magán az irányításon belül vannak olyan törvények, amelyek nem képezik egyetlen meglevő tudomány tárgyát sem. Vannak-e ilyen törvények a szocialista termelés irányításában? Ugy véljük, a feltett kérdésre igennel válaszolhatunk. Vegyük ugyanis figyelembe, hogy az irányításhoz tartozik: a tervezés, a számvitel, az ellátás irányítása, az értékesítés irányítása és más funkciók. Mindezen tevékenységek nem végezhetők azonban egymástól elkülönítve, összehangolatlanul. Hiszen, ha például a terv és a számvitel csak kis mértékben összehangolatlan, erősen megnehezül az irányítás: a tervben szereplő mutató a számvitelben nem tükröződik vissza, stb. Következésképpen ahhoz, hogy az irányítás irányítás legyen, olyan külön funkcióra van szükség, amely integrálja, egyesíti, összehangolja a számvitelt a tervezéssel, a tervezést a finanszírozással és az ellátással, stb. Ez a funkció a vezetés (oroszul: rukovodszto).

K. Marx írta a „Tőké”-ben, hogy egy lovascsapat rohamának az ereje nagyobb, mint a különálló lovasok támadásának az ereje. A lovascsapatban — az egészben — van valami új, ami nem volt meg a külön harcosoknál. Általánosítva e tételt Marx aláhúzta, hogy a kooperáció új termelőerőt szül.

*Az irányításelmélet tárgyát* az irányításnak mint globális, komplex társadalmi jelenségnek a törvényei adják. Ezek elsősorban az egyes irányítási funkciók integrálásának a törvényei, másodsorban az irányításnak mint egésznek a törvényei.

Az irányítás lényegéből és tartalmából — valamint az irányításelmélet tárgyából — kiindulva a következő részeket különíthetjük el ezen elméletben:

1. A szocialista társadalmi termelés irányításának általános problémái. Itt az irányítást mint struktúrát és folyamatot, valamint az irányítás céljait, alapelveit, funkcióit, módszereit vizsgáljuk.
2. Az irányítási rendszer jellemzése. Idetartozik az irányító szerveknek, az irányítás kadereinek, az irányítás technikájának jellemzése.

3. Az irányítási rendszer működésének a jellemzése. Ez a fejezet felöleli: a szocialista termelés irányítási folyamatának lényegbevágó jellemzését; az irányítási folyamat szervezeti jellemzését; az irányítási folyamat technológiai oldalát.
4. Az irányítási rendszer tökéletesítésének a problémái. Ehhez a fejezethez tartozik: az irányítási rendszer gazdaságtana és hatékonysága; az irányítási rendszer tökéletesítésének a szervezése; az irányítási rendszer fejlesztési perspektívái.

Az irányításelméletben elsősorban a logikai elemzés módszerét alkalmazzák és az irányítás alapelveit alakítják ki. Az alapelvek között vannak általános, alapvető és konkrétabb, helyi, részleges elvek. Az általános alapelvek az egész irányítási rendszert érintik.

Az elmondottak után hangsúlyozni kell, hogy alkotó jellegénél fogva az irányítást nem lehet teljes egészében elméleti rendszerként tárgyalni. Az irányításelmélet két különálló részt ölel fel. Ezek egyike a logikai módszer bázisára épül, irányítási elveket alakít ki és *a vezetés elméletének* nevezhető. Másik része empirikus általánosításokat ölel fel és *az irányítás művészetének* nevezhető. Csak e két önálló rész létezését szem előtt tartva használhatjuk ezek közös elnevezését: „A szocialista társadalmi termelés irányításának az elmélete (tudománya)”.

Általánosítható-e valamiképpen az irányítás művészetének az anyaga? A haditudomány ismeri a háború művészetének elméletét, Sztanyiszlavszkij kidolgozta a színház-művészet elméletét is. Ez azt sugallja, hogy az irányítási művészet szférájában is lehet találni ajánlásokat, szabályokat. Ezek a szabályok gyakran feltételesek, nagyon empirikusak, de mégis beletartozhatnak az irányítási ismeretek rendszerébe.

Az irányítás művészetéről sokszor az „irányítási minta”, a „konkrét helyzet” fogalmával kapcsolatosan írnak. A szocialista építés tapasztalatai nemcsak az általános elméleti elveknek, hanem a történelemben nem látott irányítási problémák megoldási mintáinak is kiapadhatatlan forrását képezik. Az irányítás művészetéről értékes anyag áll rendelkezésre a szovjet politikusok, közgazdászok, hadvezérek, élenjáró termelő munkások emlékirataiban.

Nyilvánvalóan nagyon-nagyon sok vezetési minta lehet. Ezeket következőképpen lehet felosztani:

- a rangjától függetlenül minden vezetőre érvényes általános minták;
- a vállalat (egyesülés) és más önálló gazdasági egységek vezetésére nézve tipikus minták (termelési helyzetek);
- az ágazat, a területi komplexum irányításának tipikus mintái (gazdasági helyzetek);
- a gazdálkodás népgazdasági szintjével kapcsolatos minták (népgazdasági helyzetek);

Az irányítás művészetének fő vonása abból áll, hogy mindenféle konkrét jelenséggel foglalkozhat, az elmélet viszont az alapelvekkel, a szabályokkal, a törvényszerűségekkel. Az irányítás művészetének hivatása a csupán tudományosan – nélküle nem – megoldható feladatok megoldása.

*Az irányítástudomány módszere* a tudomány általános módszerére – a dialektikus módszerre – épül és felöleli a logikai módszert és a minták módszerét. A logikai módszer jellemzője a népgazdasági és ágazatközi megközelítés; a komplex megközelítés; a rendszerszerű, globális megközelítés; az optimalizáló megközelítés.



A népgazdasági és ágazatközi megközelítés abban fejeződik ki, hogy az elemzésben első helyre az egész szocialista társadalmi termelés irányításának a problémái kerülnek. Ez nemcsak hogy nem zárja ki, hanem fel is hívja a figyelmet a vállalat, az ágazat, a területi komplexum specifikus problémáinak a kutatására.

A komplex megközelítés a szocialista termelés irányítását a szervezési-technikai és a társadalmi-gazdasági aspektusok elválaszthatatlan egységeként értelmezi. E megközelítésben a társadalmi-gazdasági aspektusé a vezető szerep. Ezt a gazdasági és a politikai, a társadalmi és a pszichológiai, a felépítményi és az alapbeli aspektusok kölcsönhatásában vizsgálják, de komoly figyelmet fordítanak a szervezési-technikai aspektusokra is.

A rendszerszerű megközelítés az irányítást mint kölcsönkapcsolatokból álló egészt vizsgálja, amelyben összhangban vannak céljai, funkciói, alapelvei, módszerei és szervei, káderei és technikája, struktúrája és folyamatai.

Az optimalizáló megközelítés abban a törekvésben fejeződik ki – ahol ez lehetséges és szükséges –, hogy felhasználhatjuk az optimális megoldások megtalálására szolgáló (matematikai) apparátust.

Az irányítás művészetének tartalmát tekintve a gyakorlat általánosítása nyújt ismereteket, tanácsokat, ajánlásokat, konkrét esetek bázisán. Ezért a vezetésemletről eltérően a vezetés művészetének feldolgozási módszere nem logikai, hanem leíró, empirikus. Alapja a konkrét példa, minta, eset, helyzet. E mozzanatokat a gyakorlatban és a megismerésben már régóta hasznosítják a logikus gondolkodás első lépcsőfokaként. Az irányítás művészetének feldolgozása ezt emeli magasabb szintre.

P. G.

## A CSEHSZLOVÁK GÉPIPARI TECHNOLÓGIAI ÉS GAZDASÁGI KUTATÓINTÉZET

Intézetközi együttműködés alapján az Ipargazdaságtani Kutatócsoportban látogatást tett a prágai Gépipari Technológiai és Gazdasági Kutatóintézet (VUSTE, Vyzkumného Ustavu Strojirenské Technologie e Ekonomiky) igazgatója és vezető munkatársai. A csehszlovák gépipar központi fejlesztő intézetének tevékenységéről, a kutatásaikban érvényesített koncepcióról adott beszámolójuk olvasóink érdeklődésére is számot tart, és ezért rövid ismertetést adunk erről.

Az intézet a csehszlovák iparban kulshelyzetet elfoglaló – az ipari termelésnek mintegy 50%-át képviselő – két minisztérium által irányított, gépipar kutatóintézményi hálózatában úgynevezett vezető intézet. Az intézet elődjét, a Gépipari Műszaki Szervezési Kutatóintézetet (TOVUS) 1956-ban létesítették. (A magyar-csehszlovák kutatási kapcsolatok gyökerei – a TOVUS és az akkori KGM Ipargazdasági és Üzemszervezési Intézet közötti együttműködés – az ötvenes évek végére nyúlnak vissza.)

Az intézet életében 1964-ben jelentős fejlődés következett be; három addig önálló intézmény, a TOVUS, a KONSTRUKTA és KOVOTECHNA összevonásával létrehozták a jelenlegi szervezetet. A VUSTE feladatai többféle értelemben is komplexek. Te-

vékenysége átfogja mind a gépipar egészére és főbb ágazataira vonatkozó ipargazdasági kutatásokat, mind pedig a termelési egyesületek és ezek egységei, üzemei irányításának, termelésszervezésének és gyártási folyamatai korszerűsítésének vállalatgazdasági feladatait. Más oldalról: együttesen kutatja és elemzi a műszaki-technológiai fejlődés irányzatait és az ezzel összefüggő gazdasági-szervezési, valamint humán vonatkozásokat és határokat.

Mindezek alapján az intézet középponti feladata a gépipar távlati fejlődési irányainak és szükségleteinek komplex elemzése, minimálisan 5 éves előtartással, figyelemmel a fejlődés nemzetközi trendjeire. A technika fentiek szerint várható fejlődési irányjaiból, a gépesítés és automatizálás jövőbeni meghatározó szerepéből származtatva vizsgálják, hogy a várható fejlődés mind a különböző tevékenységi területeken, mint a különböző irányítási szinteken milyen új feladatokra való felkészülést igényel.

Az intézet konkrét tevékenységét példázzák az alábbi, a közelmúltban megoldott kutatási témák:

- ágazati gazdaságtani elemzések és ajánlások a gépipar fejlesztési irányainak meg-  
alapozásához;
- a gazdaság gép- és felszerelés igényének elemzése és prognózisa;
- ajánlások a gépipar gyártási programjához, figyelemmel a nemzetközi munka-  
megosztásban való részvétel emélyítésére;
- ajánlások a gépipari termelőbázis fejlesztési politikájának kialakításához; irányel-  
vek a gépipar modernizálásához és rekonstrukciójához;
- javaslatok a gépipar területi struktúrájának alakításához;
- a termelési-gazdasági egyesületek irányításának formái és módszerei;
- a tudományos technikai haladás hatásai a gépiparban alkalmazottak személyisé-  
gére, az emberi tényezővel kapcsolatos további feladatok elemzése;
- egyes, Csehszlovákiában kidolgozott korszerű, automatizált gyártórendszerek be-  
állításában és alkalmazásában való részvétel.

Az intézet tevékenysége fennállásának két és fél évtizede alatt – a szervezeti válto-  
zástól eltekintve, tartalmi vonatkozásban is – jelentős fejlődésen ment át. Az irányza-  
tok:

- az elszigetelt módszertani kérdések megoldása helyett a technikai, gazdasági,  
strukturális politika problémáinak komplex, rendszerszemléletű kutatása,
- a kizárólagosan vállalati kérdések kutatásától orientálódás, az ágazati funkció-  
nális és gazdaságirányítási kérdések felé,
- törekvés a gépipar jövőbeni fejlődésének komplex technikai- és gazdaságirányítá-  
si elemzésére és előrejelzésére; a fejlődés alkalmazott gazdaságtani kutatásokkal  
történő alátámasztására.

A következő VI. ötéves tervidőszakra előirányzott néhány fő feladatuk a követke-  
ző: a gépipari struktúra továbbfejlesztése, modellezése; az ágazat, mint komplex rend-  
szer irányításának módszerei; az egyes irányítási szintek információs rendszere és adat-  
bázisa; a termelési-gazdasági egyesületek irányítási módszerei, különös tekintettel a  
csúcsovezetés színvonalának javítására; a gépipar rekonstrukciós programja, figyelemmel  
arra, hogy a 7.–9. ötéves tervben nem lesz létszámnövekedés; az integrált gépipari  
gyártórendszerek alkalmazása; minta-szervezések és modellek kidolgozása a gépgyárak  
teljes integrált gyártási, irányítási és szociális rendszerére; racionalizálási módszerek al-  
kalmazása; a progresszív technológiák gazdasági hatásainak elemzése.

Az intézet egyes speciális részletkérdésekben, elsősorban a technológia területén saját maga nem folytat kutatásokat, a „modulok” kialakításában az ágazatban működő szakintézményekre támaszkodik. Ágazati vezető intézet jellegükből következően feladatauk harminc intézet és az érintett egyetemi kutatóhelyek munkájának koordinálása. Egyszersmind ellátják az ágazati információs központ funkcióját is, mind az „automatizált irányítási rendszerekkel” kapcsolatos módszertani munkákat, mind a tényleges tájékoztató szolgálatot illetően. Az intézet fő kutatási területeinek és a kutatások szempontjából megkülönböztetett irányítási szinteknek az összefüggését az alábbi ábra szemlélteti.

Irányítási szintek \ Téma-körök	Vezetés és szervezés	Gazdaságtani kérdések	Technológiák, termelési rendszerek	Emberi tényezők	Oktatás, továbbképzés
1. A gépipar egésze	X	X			
2. Minisztériumi szint	X	X	X	X	X
3. Egyesülés, irányítószerv	X	X	X	X	X
4. Vállalat, gyár	X	X	X	X	X
5. Gyáregység, üzem	X	X	X	X	
6. Gyártási folyamat	X		X	X	

Az intézetben összesen 1200 fő dolgozik. Munkatársainak 70%-a műszaki, 43%-a felsőfokú képzettségű, 37 fő rendelkezik tudományos fokozattal. Szervezetileg 5 nagy egységet alkot:

- ipargazdasági és ágazati irányítási kutatások (1–3. szint),
- vállalatgazdaságtani és általános technológiai fejlesztési kérdések (4–5. szint),
- a gyártási folyamatok szervezése, irányítása (6. szint),
- kísérleti laboratóriumok,
- továbbképzés, a kutatási tapasztalatok elterjesztése.

A csehszlovák Gépipari Technológiai és Gazdasági Kutatóintézettel való együttműködés a hasonló tevékenységet végző magyar intézetek számára sok hasznos tapasztalatot ígér.

P. Gy.

### TANÁCSADÓ PROGRAM A HOLLAND KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK SZÁMÁRA<sup>5</sup>

Az egyre növekvő foglalkoztatási problémák megoldása és a munkanélküliség csökkentése érdekében a holland kormány 1975-ben „Országos Tanácsadó Program” (LPB)<sup>6</sup>

<sup>5</sup> A holland Termelőkenységi Központtól kapott információk alapján.

<sup>6</sup> Landelijk Projekt Bedrijfsvoorzichting.

elnevezéssel átfogó akciót kezdeményezett. A program fő célja, hogy segítse a foglalkoztatottság fenntartását, illetve új munkaalkalmak teremtését a kis- és közép méretű feldolgozóipari vállalatoknál. Ennek érdekében a 10–200 főt foglalkoztató holland vállalatok számára ingyenes tanácsadást és információs szolgáltatásokat nyújtanak.

A program első két évében mintegy 4000 vállalat vett igénybe tanácsadást gazdasági és szociális problémáinak megoldásához. Szakképzett tanácsadók keresték fel a vállalatokat, s helyszíni vizsgálatok alapján igyekeztek feltárni működésük gyenge pontjait, szűk keresztmetszeteit. Nem csupán helyzetképet adtak, hanem problémáik megoldására konkrét javaslatokat is tettek. Vizsgálataik a vállalatok szinte minden tevékenységi területére, így az irányításra, a technológiára, a marketingre, a pénzügyekre, a személyzeti munkára, stb. kiterjedtek.

Első lépésben – a vállalat könyvelésének szisztematikus átvizsgálása alapján – diagnózist készítettek, majd ez alapján döntöttek arról, hogy milyen további segítségre van szüksége a vállalatnak. Ebben a szakaszban a vállalatok számára alapvetően három lehetőség kínálkozott:

1. Ha a vállalati elemzések alapján úgy találták, hogy a feltárt problémák nem túl bonyolultak és megoldásuk nem igényel 3 hétnél hosszabb időt, akkor a vállalati helyzetképet kidolgozó tanácsadók maguk nyújtottak további segítséget.
2. Más esetekben a vállalatokat külső szervekhez – pl. bankokhoz, egyéb tanácsadó irodákhoz stb. – irányították szakszerű ingyenes tanácsért. Ennek keretében arra is lehetőség volt, hogy különböző minisztériumok munkatársaitól kérjenek közvetlen segítséget.
3. Abban az esetben, ha specialista szaktanácsadók alkalmazása látszott szükségesnek, javaslatot tettek a vállalatoknak, hogy konkrét problémáik megoldása érdekében milyen tanácsadó testülethez forduljanak. Természetesen a vállalatokon múlt, hogy igénybe vették-e a felkínált lehetőségeket. (Az ilyen jellegű tanácsadás időtartama maximálisan 15 nap lehet.)

Külső szakemberek igénybevétele esetén az LPB munkatársa a vállalatokat összehozza a szaktanácsadókkal, figyelemmel kíséri a tanácsadás egész folyamatát, s indokolt esetben a javaslatok gyakorlati megvalósításában is közreműködik.

Az Országos Tanácsadó Programot a kormány együtt szervezte az ipar, illetve a gazdasági és a szociális minisztériumok képviselőivel, továbbá a munkaadók szervezeteivel és a szakszervezetekkel. A gyakorlati tanácsadási tevékenységgel mintegy 35 főfoglalkozású gazdasági szakember foglalkozik. Ezek a tanácsadók területi bázison szerveződött team-ekben dolgoznak.

A program felső szintű irányítói elsősorban az akció céljainak meghatározásával, megtervezésével és a program végrehajtásával foglalkoznak. Ugyanakkor a program megszervezésének valamennyi szintjén – tehát nem csupán országos szinten – találkozhatunk a társadalmi szervezetek képviselőivel. A területi bizottságok főként a gazdasági tanácsadók helyi munkáját irányítják. Saját szakmai és regionális tapasztalataik alapján értékelik a szaktanácsadók jelentéseit, és döntéseket hoznak a tanácsadók által javasolt intézkedésekkel kapcsolatban.

A program főbb jellemzői a következőkben foglalhatók össze:

- A program korlátozott időtartamú: időtartama három év, 1979. végén jár le.
- A felhasználható pénzügyi eszközök összege 30 millió holland forint.
- A program végrehajtására létrehozott szervezet átmeneti jellegű. A legtöbb gazdasági szaktanácsadót más szervezetektől toborozták.
- A programban egyaránt részt vesznek a munkaadók szervezetei, a szakszervezetek és a kormány képviselői.
- Aktív megközelítés.

(Valamennyi feldolgozóipari vállalatot felkérték, hogy vegye igénybe az LPB által biztosított szolgáltatásokat. Ugyanakkor nem vártak arra, hogy a vállalatok keressék meg a tanácsadókat, hanem levél vagy telefon útján közvetlenül érintkezésbe léptek velük.)

- Integrált feltáró tevékenység.

A vállalatok helyzetét feltáró elemzés az irányítás, vezetés valamennyi összetevőjére – műszaki, gazdasági, kereskedelmi, pénzügyi, szociális, ill. személyzeti oldalára – kiterjed.

- Személyes megközelítés.

A vállalati vezetés és a szaktanácsadó közötti bizalmas viszony kialakítása a tanácsadás sikerének egyik legfontosabb feltétele.

- Önkéntesség.

A vállalatokkal kialakított kapcsolat teljesen önkéntes alapon jön létre. Ez nemcsak azt jelenti, hogy a vállalatok elzárkózhatnak a tanácsadó fogadásától, hanem azt is, hogy a tanácsadói szolgáltatások bármelyik szakaszában megszakíthatják a kapcsolatot.

- Külső tanácsadók szubvencionálása.

Az LPB szaktanácsadók tevékenysége a vállalatok számára teljesen ingyenes. A külső tanácsadók költségeinek mintegy 80%-át az állami fedezi.

- Rendszerszemléletű közelítés.

A vállalatok tevékenységét nem elszigetelten, hanem környezetükkel – ágazatukkal, területükkel stb. – kölcsönhatásban elemzik.

### *A tanácsadó program eddigi tapasztalatai*

Az eddig végzett munka értékelése szerint az akciók több mint 60%-át „sikeresnek” lehet ítélni. Ezekben az esetekben a feltárt problémákat megoldották, illetve a vállalat ezeket maga is meg tudja oldani a LPB segítségnyújtás további igénybevétele nélkül. Ugyanakkor elgondolkodtató, hogy az esetek 30%-ánál nem mutatkozott pozitív eredmény. Ennek fő oka abban rejlik, hogy a vállalatok jelentős részénél a vezetés nem volt képes – vagy hajlandó – a tanácsadók ajánlásainak gyakorlati megvalósítására. Nem szabad azonban hallgatni arról sem, hogy magának az LPB programnak a végrehajtása is alapvetően befolyásolta a siker mértékét.

Az utólagos értékelések szerint a megvalósítás szakaszában tett ellenőrző látogatások nélkülözhetetlenek a megfelelő eredmények eléréséhez. Az LPB akciók több mint felénél azonban – főleg időhiány miatt – nem került sor ilyen utólagos látogatásokra.

Azok a vállalatok, amelyek korábban nem vettek igénybe tanácsadókat, általában kevésbé elégedettek, mint a már tanácsadási tapasztalatokkal rendelkezők. Ez a tény azt mutatja, hogy igen nehéz meggyőzni a vállalatok vezetőit a külső tanácsadás hasznosságáról. Az LPB programnak nem sikerült a pszichológiai küszöb eltávolítása, a vállalatok várhatóan a jövőben sem veszik nagyobb mértékben igénybe a külső tanácsadók segítségét.

A válságos gazdasági helyzetben lévő vállalatok esetében is kisebb volt az LPB beavatkozás sikere. A program, ugyanis nem rendelkezett olyan pénzügyi eszközökkel, amelyek segítséget nyújthatnának a válságos helyzetben lévő cégeknek. Ezen túlmenően, a tanácsadás korlátozott időtartama és a válság-helyzetek megoldásának jelentős időszükséglete eleve csökkentette a siker esélyét.

További fontos tapasztalat, hogy a különböző problémák megoldása igen eltérő erőfeszítéseket igényelt. A termelés-szervezéssel, az adminisztrációs tevékenységgel, és a kalkulációval kapcsolatos nehézségek megoldása jóval kisebb nehézségekbe ütközött, mint a stratégiai, marketing, vagy az általános vállalatvezetési-tervezési problémáké. A program által nyújtott segítség ugyanis többé-kevésbé módszertani, és „tűzoltó” jellegű volt, ezért többnyire nem volt alkalmas a hosszútávú megközelítést igénylő stratégiai vállalatvezetési, vállalatpolitikai problémák megoldására. Más szóval, a program jól szolgálta a termelési és gazdasági folyamatok gyors korrekcióját, ugyanakkor kevésbé volt alkalmas megelőző jellegű akciók végrehajtására.

Az utólagos értékelés további fontos megállapítása, hogy a siker szoros összefüggést mutatott az ajánlások közvetlen, gyakori alkalmazhatóságával. Az akciók többnyire akkor jártak sikerrel, ha a tanácsadó ajánlását azonnal át lehetett ültetni a gyakorlatba. A kis vállalkozók jelentős része nem volt alkalmas a közvetlenül nem felhasználható, nem „fogyasztható” ajánlások alkalmazására. Az LPB-program keretében tett ajánlások mintegy 40%-a volt „fogyasztásra kész”, míg 30%-uk nem volt elég konkrét ahhoz, hogy közvetlenül további munkálatok nélkül – alkalmazhassák a gyakorlatban. (Az esetek 30%-áról jelenleg még nem lehet véleményt mondani.)

### *Néhány következtetés*

A program eddigi eredményei azt mutatják, hogy a tanácsadás iránt jelentkező igényeket három – jól elkülöníthető – kategóriába lehet sorolni.

1. A jogi szabályozókkal, a hitel- és támogatási lehetőségekkel kapcsolatos információszükséglet. Rendkívül nagy mennyiségű információ áll ugyanis rendelkezésre, de a meglévő információ meglehetősen rendezetlen, áttekinthetetlen. A vállalkozók gyakran azt sem tudják, hogy milyen intézményektől vagy állami testületektől szerezhetik be a számukra fontos információkat. A kisvállalatok nem tudják áttekinteni a magáncégekre vonatkozó különböző szabályokat és lehetőségeket.
2. Tanácsadói szolgáltatás a vezetésben mutatkozó szűk keresztmetszetek feloldása érdekében.

Ezeket a szűk keresztmetszeteket általában valamilyen adminisztrációs hiányosság, vagy a vállalatvezetés nem elég hatékony információs rendszere okozza. Így például gyakori nehézség forrása a nem megfelelő kalkulációs, termeléstervezési, munka-

ügyi, könyvelési és szervezeti rendszer. Az esetek egy részénél ezek a szűk keresztmetszetek nyilvánvalóak, és a tanácsadóval folytatott beszélgetés során azonosíthatók. Más esetekben csak hosszas — a vállalat egész tevékenységét átfogó — helyszíni vizsgálatok alapján tárhatók fel.

### 3. A vállalati irányítás tökéletesítését célzó tanácsadás iránti igény.

A vezetés fejlesztése elsősorban a vállalatban rejlő lehetőségek jobb kihasználását szolgálja. Különösen fontosnak tartják a stratégiai jellegű tevékenységek tökéletesítését és a vállalat tapasztalat-átvevő képességének továbbfejlesztését. Enélkül a kisebb vállalatok nem tudnak rugalmasan és alkotó módon alkalmazkodni a gyorsan változó környezeti feltételekhez.

A gyakorlati tapasztalatok szerint az információs igényt többnyire már a program korai szakaszában — a kezdeti megbeszélések, ill. könyvvizsgálat során — kielégítik.

A tanácsadás iránti szükségletet általában — és elsősorban — a specialista szaktanácsadó elégíti ki. A vezetés továbbfejlesztésével kapcsolatos igény elsősorban azoknál a vállalatoknál merül fel, amelyek bővíteni kívánják termelésüket, illetve új piacok megszerzésére töreksenek. Ezek a cégek azonban többnyire nem rendelkeznek hosszútávú gazdaságpolitikai tervek kialakításához szükséges képességekkel. Elsősorban a vállalat erős és gyenge oldalainak feltárásához és megalapozott termék, ill. piaci koncepció kialakításához igényelnek támogatást. Ezekben az esetekben a tanácsadó elsősorban nem szakértőként szerepel, hanem katalizátorként segíti a szükséges változásokat. Következésképpen a tanácsadó tevékenysége is igen időigényes lesz s gyakran meghaladja az engedélyezett időtartamot.

A kétéves tapasztalatok ugyanakkor azt is megmutatták, hogy az LPB program igen jól szolgálta a kis- és középvállalatok tevékenységének megjavítását. A program keretében végzett tanácsadás és konzultáció hasznosan segítette azokat a kisvállalatokat, ahol a szűk keresztmetszetek kereskedelmi, műszaki, adminisztrációs és szociális területeken jelentkeztek, s ahol a nehézségek új vezetési módszerek és információs rendszerek alkalmazásával közvetlenül kiküszöbölhetők voltak.

Sternthal János

## NAGYVÁLLALATOK EXPORTTEVÉKENYSÉGE OLASZORSZÁGBAN

A torinói Vállalatfejlesztési Kutatóintézet (CERIS) az olaszországi mikroökonómiai kutatások egyik központja. Az intézet a tudományos kutatás felügyeletét, koordinációját, illetve finanszírozását végző állami testület (CNR) közvetlen irányítása alá tartozik, és a vállalatok tevékenységét, környezetét befolyásoló tényezők széles körével foglalkozik. A világszerte megfigyelhető tendenciákkal megegyezően az utóbbi években a nemzetközi munkamegosztás kérdései az intézet kutatásaiban is fontos helyet foglalnak el. Alábbiak egyik ilyen témájú kutatásuk eredményeit ismertetik.<sup>7</sup>

7 Sethi, M.G.: Grandi imprese italiane di fronte alle esportazione. Sintesi di una ricerca. Bolletino CERIS, 1978.

A kutatás célkitűzése lényegében az volt, hogy képet adjon a nagyvállalatok exporttevékenységéről. Az erre lehetőséget kínáló sokféle megközelítésből a kutatók kettőt választottak:

- egyrészt, értékelték a vállalatok exporttevékenységének számszerű jellemzőit, elsősorban annak feltárására, hogy kimutatható-e közvetlen kapcsolat az értékesítés volumene és az export nagysága között;
- másrészt, vállalatonként elemezték, hogy melyek az exportra ösztönző legfontosabb indokok, milyen a vállalat marketingpolitikája, mi jellemzi az exporttevékenység szervezetét és irányítását: röviden létezik-e valamilyen „olasz útja” az exportorientációnak.

### *Az export jellemzői*

Az exporttevékenység elemzésének adatbázisát 372 vállalat és 36 vállalatcsoport összegyűjtött adatai képezték. Bár az export nem a nagyvállalatok kiváltsága, csak a nagyobb gazdálkodási egységek szolgáltatnak hosszabbtávú exportforgalmi adatokat. Ezek az adatok pedig jelentősen segíthették a kutatás munkáját – ezért kerültek a mintába csak nagyvállalatok.

A vállalatoktól az 1969–74 közötti időszak adatait kérték. Mivel nem mindegyik vállalat létezett vagy exportált a teljes időperiódus alatt, az 1969–72 illetve 1973–74-re vonatkozó adatokat külön is értékelték. A vállalatok népgazdasági ági megoszlását tekintve, legnagyobb arányban iparvállalatok tartoznak a mintához (310), de kisebb számban kereskedelmi (28), szállítási és hírközlési (17), valamint egyéb vállalatok (17) is szerepelnek. Az iparon belül 14 ágazatot képviselnek a vállalatok, csaknem minden esetben 10 százalékon felüli értékesítési részaránnyal.

A vizsgált vállalatok összes exportja az olasz export 30%-át jelentette, egyes ipari ágazatokban azonban részarányuk ennél is magasabb. Például a vegyipari export 73, a kohászati 51, a gépipari 38, a textilipari 44 százalékát a mintához tartozó vállalatok bonyolították le. Ez rögtön az exporttevékenység nagyfokú koncentrációjára utal, hiszen Olaszországban mintegy 40 ezer vállalat exportál, de a forgalom 85%-át néhány száz nagyobb vállalat adja.

Az összegyűjtött adatok értékelésére több szempont szerint is sor került: az exportáló vállalatok számának változása a mintán belül, az export részaránya a forgalom egészéhez viszonyítva, az ágazatok szerinti eltérések és az időbeli változás, stb. A rendkívül nagyszámú táblázatot tartalmazó beszámolóból csak néhány érdekesebb megállapítást ragadunk ki.

A figyelembe vett időszak alatt az exportáló vállalatok száma a mintán belül folyamatosan emelkedett (1969-ben a vizsgált vállalatok 72, 1974-ben 84 százaléka exportált). Az exportálók számának növekedése egyébként 1969–72 között volt a leggyorsabb, mégpedig elsősorban a gépiparban, a vegyiparban, a papír- és a textiliparban. Ezen ágazatokban az időszak végére csaknem valamennyi vizsgált vállalat rendelkezett exporttal.

Az exportforgalom növekedése gyorsabb volt a teljes értékesítés növekedésénél, és az összes értékesítésen belüli részaránya az 1969 évi 20%-ról 1974-ben 23 százalékra



emelkedett. Ezen átlagos adatok mögött azonban — az alábbi táblázat szerint — nagymértékű szóródás figyelhető meg.

1. sz. táblázat

A vállalatok számának és a teljes export forgalomhoz  
viszonyított arányának megoszlása

Az export az értékesítés %-ában	A vállalatok számának %-a	
	1969	1974
100–90	—	1
90–80	1	1
80–70	1	1
70–60	3	5
60–50	2	4
50–40	10	10
40–30	14	10
30–20	11	15
20–10	21	18
10–0	37	34
Összesen	100	100

A legnagyobb export-részaránnyal a gépipari vállalatok rendelkeztek, az egyéb ágazatokhoz tartozó vállalatok egyike sem érte el a megfigyelt időszakban a 60 százalékos export szintet.

Az értékesítés nagyságrendjét és az export arányát összehasonlító adatok alapján végül olyan értékelés született, hogy nincs közvetlen kapcsolat az összértékesítés volume-ne (tehát a vállalati méret) és az export részaránya között. A mintában szereplő (relatív) kisebb vállalatok között ugyanúgy található 10 vagy 40 százalékos export bonyolító, mint a legnagyobbak között.

*Miért és hogyan exportálnak az olasz vállalatok*

A kutatás második részében olyan kérdésekre kerestek választ, hogy milyen motívumok ösztönzik az olasz vállalatokat a külpiacok felé és milyen módon szervezett, szabályozott az exportmunka. A célkitűzések elérése érdekében ebben a kutatási fázisban kérdőívvel fordultak azon vállalatokhoz, amelyek az előző szakaszban exporttevékenységről adtak számot. A 331 vállalathoz kiküldött kérdőív 55 kérdést tartalmazott. A kérdések a vállalati export „történetéből” kiindulva az alkalmazott marketing módszerekig és az export szervezetéig a tevékenység minden lényeges oldalára kitértek. A jelentős részben szöveges válaszokat tartalmazó kérdőívek manuálisan kerülnek feldolgozásra, így az ismertetett kutatási beszámoló még csak az első 40 kérdőív értékelésének eredményeit közli.

A mintában szereplő vállalatok mérete és az export volumene igen különböző. Az egyetlen üzemmel és 70 foglalkoztatottal rendelkező vállalattól 17 üzemet és 70.000 foglalkoztatottal magáénak mondható vállalatig terjed a vizsgálati kör. Az export részaránya az értékesítésen belül 2 és 85 százalék között mozog. Az ágazati hovatartozást illetően a gépipar dominál (16 vállalat), de több vegyipari (5), textilipari (4) és kőolajipari (3) vállalat is szerepel a mintában.

A 40 vállalat közül 37 rendszeresen exportál. (A fennmaradó 3 vállalat is úgy nyilatkozott, hogy szándékukban áll folyamatossá tenni jelenlétüket a külföldi piacokon.) Az exportáló vállalatok csaknem mindegyike tervezi exportját, mégpedig termékek és országok szerint is. 33 vállalat úgy nyilatkozott, hogy az exportot a vállalati fejlődés egyik legfontosabb húzóerejének tekinti, mely nemcsak a forgalom szinten tartását teszi lehetővé, hanem a növekedés alapvető tényezője is. A vállalatok mintegy fele az eddigi piacokon kíván értékesíteni, mások új országok, mégpedig általában „nehezebb” (távolabbi, kockázatosabb feltételeket biztosító) országok irányába kívánják exportjukat bővíteni.

Miért választják a vállalatok az exportálás számos problémát jelentő útját? A motívumok – illetve gyakoriságuk – a válaszok tükrében a következő képet mutatja:

– a termelési kapacitások jobb kihasználása	8 esetben
– konjunktúrális és ágazati problémák	15 esetben
– a hosszútávú fejlődés követelményei	19 esetben
– a termelés diverzifikációja	7 esetben
– a termékszerkezet korszerűsítése	14 esetben

A kutatók a megfigyelt vállalatok exportjának fejlődésében három szakaszt különböztettek meg:

- Az első fázisban az export általában a külső piacokon jelentkező kereslet kielégítését jelenti; a vállalat elsősorban felesleges kapacitásait kínálja fel, nem sokat törődve a piac feltárásával, termékei adott piacra való adaptálásával, stb.
- A második szakaszban a vállalat már jelentős külpiazi tapasztalatokkal rendelkezik, s állandóan törekszik jobban megismerni a piaci lehetőségeket. Bizonyos mértékig termelési struktúráját is befolyásolják a keresleti tényezők, de igyekszik termelésének minél nagyobb részét előzetes szerződésekkal lekötöni.
- A harmadik szakaszra a vállalat piacteremtő törekvése a jellemző, mégpedig elsősorban a legkevésbé ellátott és legtöbb lehetőséget kínáló (fejlődő) országokban. Termelésének változtatása ezen törekvéseket szolgálja, s hajlandó jelentősebb kockázatokat is vállalni.

A tapasztalatok szerint az olasz iparvállalatok exportjára jelenleg elsősorban a második szakasz jellemző. Valamennyi megfigyelt vállalat folytat piackutatást a külföldi piacokon, azokban az országokban is, ahova már exportálnak, de ott is, ahol csak szándékukban áll. A piackutatást általában – az esetek 80%-ában – közvetlen módon (kiutazások, vásárokon való részvétel, stb.) végzik, de gyakran adnak megbízásokat az adott országban működő piackutató intézményeknek is. Ezek a tanulmányok általában termékszintűek, a nagyobb vállalatok azonban legtöbbször rendelkeznek rövid- és középtávú globális ipari prognózisokkal is.

A piacpolitika lényeges eleme, hogy a vállalat milyen tényezőknek tulajdonít fontosságot az új piacokra való behatolás esetében. Mindjárt hozzá kell tenni, hogy ezek a tényezők nemcsak vállalatonként, hanem az importáló országok szerint is különböznek. Általában azonban a termék minősége, az ár, valamint a nyújtott szolgáltatások és kedvezmények képezik a vállalatok szerint a kulcs-tényezőket.

Milyen költségeket jelent az exportálás? Erre a kérdésre csak 15 esetben kaptak választ, a többi vállalat vagy nem rendelkezett ilyen adatokkal, vagy nem kívánt válaszolni. Az adatok szerint az export költségei (a külföldi kirendeltség költségei, a szállítás, a szervizszolgálat, a hirdetések, a biztosítások stb.) az exportforgalom 7–12 százalékának megfelelő összeget jelentenek.

Végül a kérdőív javaslatokat kért arra vonatkozólag, hogy milyen intézkedésekkel lehetne Olaszországban az exportot jobban ösztönözni. A válaszok többek között a jelenlegi exportösztönzési szabályok áttekinthetőbbé tételére, az exportengedélyezési folyamat gyorsabbá tételére, az exportcsatornák országos szintű koordinálására, az olasz termékek külföldi reklámozásának bővítésére, az exportminőség fokozottabb ellenőrzésére, stb. utaltak.

Botos Balázs

**dr. Zelkó Lajos: Vállalatelmélet és politikai gazdaságtan<sup>1</sup>**

A könyv megírásához a szerzőnek két tényező adta az alapvető indítékot. Az egyik a szocializmus politikai gazdaságtanának eddigi eredményeivel való elégedetlenség és az a meggyőződés, hogy ezeknek az eredményeknek a politikai gazdaságtan szintjén sem elégséges konkrétsága nem kis részben a problémák megközelítési módjából következik. A második indíték a szocialista vállalattal kapcsolatos kutatási feladatok egyike, a szocialista vállalat elméletének kidolgozása.

A könyv fő célja a szocialista tulajdon- és érdekviszonyok vizsgálatából kiindulva a szocialista vállalatok érdekeinek és céljainak a megfogalmazása. Ezzel együtt annak bemutatására is törekedett a szerző, hogy az előbbiekből kiindulva, hogyan egészíthetők ki politikai gazdaságtani ismereteink és milyen következtetések adódnak a vállalati belső irányítás, valamint a népgazdasági irányítás hatékonyságának növelésére vonatkozóan. A problémának ez az újszerű megközelítése feltétlenül hasznos a szocializmus politikai gazdaságtanának fejlesztése szempontjából.

A szerző vizsgálati módszerére jellemző, hogy a kutatási célnak megfelelően Marx és Lenin egyes műveinek, illetve néhány mai politikai gazdaságtani munkának a feldolgozásával és a gyakorlat mélyrehajtó tanulmányozásával bizonyította, illetve illusztrálta, hogy a polgári és a marxista politikai gazdaságtan módszertanához egyaránt hozzátartozik a tőkés és a szocialista vállalatok alapvető céljainak a meghatározása.

A szerző Marx műveinek gondos tanulmányozása alapján elemzi, hogy Marx miként jelöli meg a legfontosabb tőkés vállalati célokat. Marx szerint a tőkés vállalatok alapvető célja a minél nagyobb profit elérése. A szerző szerint helytelen Marxnál profit-maximalizálási célról beszélni. (I. fej. Marx vállalkozáselmélete, 13–30. old.) Lenin szerint a monopóliumok végső célja — az általa említett változások ellenére — a profitszerzés. Lényegében a jelenkori kapitalizmus politikai gazdaságtanával foglalkozó marxista közgazdászok ma is ezt az álláspontot képviselik. A tőkés vállalatok céljaiban az állammonopolista kapitalizmus kialakulása nyomán bizonyos változások is megfigyelhetők, de ezt a jelenkori marxista irodalom nem mindig veszi megfelelően figyelembe. (II. fej. A tőkés vállalkozás módosulásának értékelése a marxista irodalomban, 31–39. old.)

A tőkés vállalati célok vizsgálatával kapcsolatban a szerző foglalkozik a tőkeösszetétel Marx által meghatározott mutatóival is. Nézete szerint csak az értékösszetétel mutató értelmezhető kielégítően, sőt a másik két (technikai és szerves összetétel) mutató valójában nem is alkalmazzuk; a pontosan nem értelmezhető technikai összetétel mutató összekapcsolása az értékösszetétel mutató alakulásával elméletileg hibás. (III. fej. Illusztrációk a marxista vállalatelmélet szerepére a politikai gazdaságtanban, 41–70. old.)

A polgári vállalkozás-elméletek áttekintése révén a könyv bemutatja, hogy az alapvető vállalati célokról vallott polgári felfogás változása a közgazdaságtan lényeges

<sup>1</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1978. 227 old.

irányváltozásai van kapcsolatban. A polgári közgazdaságtan által használt profit-maximalizálási cél értelme nem azonos a marxi profitcéllal. Keynesnél a profit-maximalás célja tartalmát tekintve eltér a polgári közgazdaságtan hagyományos értelmezésétől. Cáfолható Galbraithnak az a nézete, miszerint a monopolista vállalatoknál dolgozók kihasználják a nem monopolista tőkések alkalmazottait. (IV. fej. A polgári vállalkozáselméletek és a közgazdaságtan, 71–101. old.) A könyv eddig ismertetett fejezeteiben is sok új és érdekes kérdést tárgyal a szerző, de néhány kérdés kifejtése vázaltszerű. Reméljük, későbbi időpontban sor kerül majd részletes elemzésükre is. A könyv legizgalmasabb része a 103. oldalon kezdődik. (V. fejezet. Szocialista vállalatelmélet, 103–184. old.)

A szerző a szocialista társadalmi tulajdon fő vonásainak és a szocialista gazdasági rendszer szervezeti jellemzőinek vizsgálata után meghatározza a szocialista vállalat általános fogalmát. A nyereségbiztosítás célját nem tekinti a vállalat kritériumának. Felfogása szerint a vállalat és nem vállalat közötti határt végül is nem a nyereség létezése vagy hiánya szabja meg. A tőkés és szocialista országokban nagyon sok vállalat nem képes nyereséget elérni piaci árbevételeiből, s ez nem is célja, de ettől még gazdálkodik, hisz eredményeit mérni lehet és össze is kell vetni a ráfordításokkal. „A kórházak és iskolák, egyes kulturális és szociális intézmények, továbbá a tudományos kutatások eredményei nem gazdasági jellegűek, illetve csak túl nagy áttételekkel azok, és emiatt gyakorlatilag nem mérhetők. Mégis előfordul, hogy az ilyen tevékenységet végző szervezetek önfinanszírozók, sőt nyereségre is szert tesznek. Ilyen esetekben ezek is vállalatként funkcionálnak.” (119. old.) A szerzőnek ez az álláspontja nézetem szerint megkérdőjelezhető. Aligha vitatható ugyanis, hogy a szocializmusban az általános és a középiskola, vagy a kórház és hasonlóak nem vállalatok. Igaz, az egészségügy és az oktatás közgazdasági vonatkozásainak vizsgálata nagyon hasznos és fontos. (Egyébként a politikai gazdaságtan tárgya az anyagi javak és anyagi jellegű szolgáltatások szférájában kialakult termelési viszonyok vizsgálata és ezzel sincs összhangban a szerző általam vitatott álláspontja.)

Dr. Zelkó Lajos általános vállalatfogalma összhangban van a szocialista vállalat céljairól alkotott nézeteivel. „A szocialista vállalatnak mint egységes egésznek is vannak egyértelmű érdekei, amelyek a vállalat alapvető céljaiban nyilvánulnak meg. Ezek a vállalatok immanens céljai, léthelyzetükből, a társadalmi tulajdon jellegéből, a szocialista gazdasági rendszer egészében elfoglalt helyükből következnek.

Ezért nevezzük ezeket a szocialista vállalat immanens (vagyis természetéből folyó) céljainak. A legfontosabb ilyen jellegű vállalati célok: a személyes jövedelmek minél gyorsabb növelése, a vállalatok növekedése, terjeszkedése és fejlesztése, a társadalmi elvárások teljesítése, a társadalmi elismerés biztosítása a vállalatról kialakított kedvező kép kialakítása érdekében. E célok általában jellemzőek a szocialista vállalatokra (sőt az összes szervezetre is). Nem tévesztendő tehát össze azokkal a konkrét vállalati célokkal, amelyek konkrét feladatkitűzések, és nagyrészt a népgazdasági szintű irányítási és érdekeltségi rendszerhez kapcsolódnak. Ilyen cél lehet például a központilag jóváhagyott tervmutatók teljesítése, a nyereség növelése, az export növelése, a termelékenység növelése, a termékstruktúra megváltoztatása stb.

Az alapvető célok azonban az irányítási rendszer konkrét létezési módjától függetlenül léteznek...

A politikai gazdaságtan szemszögéből — de bizonyos értelemben a központi irányítás számára is — az alapvető vállalati célok a legfontosabbak.” (135. old.)

Hosszú éveken keresztül a szocialista vállalatok céljáról folyó vitákban két nézet képviselői csaptak össze. Az egyik nézet képviselői szerint a szocialista vállalatok célja használati értékek előállítása, a másik nézet képviselői szerint a szocialista vállalatok célja a nyereségnövelés. Magyarországon a 70-es években újszerűen kezdték megközelíteni a vállalati célok problémáját. Ezt legátfogóbban dr. Zelkó Lajosnak sikerült megoldani. A jövő fogja megmutatni, hogy ez az álláspont általánosan elfogadott lesz-e. Egyes elemei bizonyosan vitát fognak kiváltani. Vitatható például, hogy a termelő és nem termelő vállalatok és intézmények célját azonos módon lehet meghatározni. További bizonyításra szorul, hogy a politikai gazdaságtan és „bizonyos értelemben a központi irányítás számára is — az alapvető vállalati célok a legfontosabbak.”

Az olvasóban nyilván érdeklődést vált ki az a gondolat is, amely szerint „A szocialista vállalatoknál a személyes jövedelmek minél gyorsabb növelése a legáltalánosabb cél, a tőkés vállalatoknál pedig a minél nagyobb profitszerzés” (154. old.). Nézetem szerint még további vizsgálatokat kíván, helyesen tükrözi-e ez a megállapítás az objektív valóságot?

A szocialista vállalatok alapvető céljainak részletes tárgyalása után a könyv szerzője „A szocialista vállalatok alapvető céljainak politikai gazdaságtani összefüggései”-t (155–171. old.), majd „Az alapvető vállalati célok és a központi irányítás” közötti kölcsönhatást, kölcsönös összefüggést vizsgálja. Az elemzés során — többek között — olyan fontos megállapításokkal találkozunk, mint például:

- A személyes jövedelmek növelésére irányuló vállalati törekvésből az következik, hogy a nemzeti jövedelem felhasználása központi irányítás nélkül megengedhetetlen mértékben a fogyasztás felé tolódná el.
- Elsősorban a növekedés és a műszaki fejlesztés céljából következően, a vállalatok igyekeznek minden rendelkezésükre álló, vagy megszerezhető eszközt befektetni. Ez népgazdasági szinten nem biztosít az optimum felé irányuló tendenciát.
- „A szocializmusban egyáltalán fel sem merülhet az infláció, mint a gazdasági növekedést elősegítő tényező. Egyszerűen nincs szükség arra, hogy ösztönözzék a beruházásokat.” (167. old.)

Az idézet utolsó mondatának tartalma különösen vitatható. A beruházások ésszerűen differenciált, a kor követelményeinek és a népgazdaság igényeinek megfelelő ösztönzésére szükség van. Ugyanakkor sok területen a beruházások irracionális ösztönzése fokozza a népgazdaság egyensúlyi problémáit.

A könyv befejező részében (VI. fej. Az újratermelés néhány fontos összefüggése, 185–214. old.), olyan jelentős kérdést tárgyal a szerző, hogy milyen nyereségnorma lenne megfelelő a beruházásokra vonatkozóan, illetve, hogy ezt mitől függően és milyen irányba kell változtatni.

Összefoglalva, a könyvnek sok érdekes, fontos mondanivalója van. A gazdaságirányításban és az oktatás területén dolgozók, valamint a tudományos kutatók egyaránt jól hasznosíthatják. Nagy érdeme, hogy gondolkodásra és vitára készíti az olvasót, akár a politikai gazdaságtan, akár a vállalati gazdaságtan ismeretrendszeréből indul ki; e két közelítés összekapcsolása felé fontos lépésnek tekinthető.

Kompaktor Béla<sup>2</sup>

<sup>2</sup> A Budapesti Műszaki Egyetem Politikai gazdaságtan tanszékének adjunktusa.

**Kállai Pál: A nemzetközi tudományos-műszaki együttműködés  
alapjai és módszerei az iparban<sup>3</sup>**

Kállai Pál művével ismét gazdagodott a tudományos-műszaki együttműködés témájának hazai szakirodalma. A tudományos-műszaki együttműködést, annak különböző formáit, különböző aspektusból széles körben kutadják hazánkban is. A témának már kiterjedt nemzetközi szakirodalma van. A hazai publikációk száma is több annál, mint amennyit a szerző irodalomjegyzékében felsorolt, ennek ellenére közgazdasági szakirodalmunk ebben a témában még szegényesnek mondható. Kállai Pál könyve hasznosan bővítheti a tudományos-műszaki együttműködés területén tevékenykedő elméleti és gyakorlati szakemberek ismereteit.

A könyv nagyobbik részében (I.–IV. fejezetek) inkább elméleti, általános kérdésekkel, az V.–VII. fejezetek a tudományos-műszaki együttműködés gyakorlati vetületeivel foglalkozik. A szerző célja a mű megírásával alapvetően kettős volt: először, bemutatni a társadalmi, tudományos, gazdasági élet azon alapvető aspektusait, amelyek szükségessé és lehetővé teszik a tudományos-műszaki kapcsolatokat, másodsor összefoglalni a tudományos-műszaki együttműködések legfőbb módszerbeli kérdéseit.

Az I. fejezetben Kállai Pál a tudományos-műszaki együttműködés alapjait, az együttműködés szükségességét, lehetőségeit, korlátozó tényezőit ismerteti. A tudományos-műszaki együttműködés alapja a korunkat jellemző technikai forradalom, melynek hatására a nemzetgazdaságok szakosodnak és integrálódnak, mert „a gyorsan változó technika széles körű realizálásához nem képes minden nemzetgazdaság kielégítő feltételeket teremteni, csupán a legnagyobb gazdasági potenciállal rendelkezők. Így a többi nemzetgazdaság – általában földrajzi, természeti és társadalmi-történeti tényezők hatására – csak egyes meghatározott ágazatok technikai fejlesztését tekintheti előnyös és gazdaságos megoldásnak, ami sok esetben az adott ország jellegzetességévé válik. Az ilyen folyamatok eredményeként kialakulnak a nemzetgazdaságok jellegzetes, speciális termelési szerkezetei, amelyek szakosodáshoz vezetnek.” (19. oldal)

A szakosodás szükségessé teszi az együttműködést. A tudományos-műszaki együttműködésnek két fő útja ismeretes, „az egyik: a tervszerűségeen alapuló új ismeretszerzés, a másik: a már meglévő ismeretek közös realizálása.” (27. oldal) Az együttműködést – mutat rá a szerző – az alábbi tényezők korlátozzák:

- „– a fel nem ismert szükségesség, lehetőség, az általános emberi tényezők;
- az együttműködés szükséges ütemével, periódusaival nem harmonizáló vezetési-irányítási rendszer;
- objektív okok, például az anyagi, az emberi, és a technikai eszköz-relációk diverzifikáltsága” (30. oldal).

„A tudományos-műszaki együttműködés társadalmi-gazdasági sajátosságai” című fejezetben a szerző ismerteti az együttműködés fő megjelenési formáit, a különböző fejlettségű tudományos háttér hasznosításának lehetőségeit, a különböző relációk (szocialista-fejlődő, szocialista-tőkés, fejlődő-fejlett tőkés viszonylat) együttműködésének jellemzőit, intézményi rendszerét, problémáit. Kiemeli, hogy a cél–tartalom–forma összhangjából következően a tudományos-műszaki együttműködés formáját meghatározza az a gazdasági cél, melynek megvalósítása érdekében az együttműködést lét-

<sup>3</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1978. 216 old.

rehozzák. A magas színvonalú tudományos potenciál hasznosítását korlátozzák a katonai célú felhasználások, a profitérdekeltség, a szükségleti, vagy gazdasági tényezőkből eredő „befogadóképesség” hiánya.

A szocialista-fejlődő ország viszonylati kapcsolatokban a szocialista országok magas színvonalú tudományos, technikai potenciállal rendelkeznek. A szocialista-tőkés viszonylati kapcsolatokra a szerző megítélése szerint a tudományos-műszaki potenciál globális egyensúlya jellemző. A fejlődő-fejlett tőkés viszonylati kapcsolatoknál a fejlődő országok természeti és piaci adottságai állnak egyensúlyban a fejlett tőkés országok tudományos-technikai potenciáljával. Az előzőkből következik, hogy a szocialista-fejlődő viszonylati kapcsolatokat a szocialista országok részéről nyújtott segítség jellemzi, az oktatás, a szakemberképzés, a természeti erőforrások kiaknázása és feldolgozása, a feldolgozás feltételeinek megteremtése területén. A szocialista-tőkés viszonylati kapcsolatok célja az egyenértékek cseréje, az együttműködés gyakori megjelenési formája a licenc és know-how kereskedelem. A fejlődő-fejlett tőkés viszonylati kapcsolatokban a fejlődő országoknak nyújtott „segítség” gyakran a neokolonializmus egyik megjelenési formája.

A III. fejezetben „a tudományos-műszaki együttműködés belső sajátosságai” közül a tudományos-műszaki együttműködés és a tudomány fejlődése, az integráció, a szocialista gazdasági tervezés, a gyártásszakosítás és kooperáció közötti összefüggéseket, az együttműködésnek a külkereskedelemre gyakorolt hatását ismerteti a szerző. A fejezetet a tudományos-műszaki együttműködés feltételeiként ható emberi tényezők felsorolása zárja.

A tudományos-műszaki együttműködés gyakorlatában tevékenykedő szakember számára a IV. fejezettől válik érdekesebbé a könyv. „A tudományos-műszaki együttműködés az iparfejlesztésben” című fejezet olyan kérdéseket tárgyal, mint a tudományos-műszaki együttműködés szerepe az alap és alkalmazott kutatásban, a gyártmány és gyártásfejlesztésben, a szabványosításban a környezetvédelemben; a tudományos-műszaki együttműködés sajátosságai a kitermelő, a feldolgozó és a szolgáltató iparban; a tudományos-műszaki együttműködés szerepe az iparfejlesztésben.

A tudományos-műszaki együttműködés elméleti összefüggéseinek tárgyalása után, az V. fejezetben – az elvi összefüggések tükrében – a tudományos-műszaki együttműködés módszereit írja le a szerző. Rendszerezése szerint a tudományos-műszaki együttműködés az alábbi résztvevőkenységekre bontható:

- a tudományos-műszaki feladat meghatározása,
- a tudományos-műszaki együttműködés meghatározása,
- a legmegfelelőbb együttműködési forma kiválasztása,
- a partnerkapcsolatok kialakítása,
- a realizálás és
- az együttműködés eredményeinek értékelése.

A VI. fejezet az „Összefoglaló áttekintés” címet kapta. Ebben a részben a szerző nem az előző fejezetekben leírtakat sűríti, hanem röviden rendszerezi a „tudományos-műszaki haladáshoz és együttműködéshez elvi és módszertani szempontból kapcsolódó alapvető összefüggéseket” (143. old.), az alábbi témakörök szerint: a K+F szükségletek keletkezése; a gazdasági növekedés és a technikai fejlődés; a tudományos-műszaki együttműködés összhangja a gazdasági környezettel; a technika növekedést szabályozó



szerpe; a hosszútávú tervezés technikai aspektusa; az ágazati egyensúly követelménye; a tudományos-műszaki együttműködés és a termelés kölcsönhatása; a működő technika viszonylagos fejlettsége; a tudományos-műszaki haladás és az együttműködés meg gyorsítása; a munka hatékonysága mint követelmény.

A VII. fejezet, „Függelék, a tudományos-műszaki együttműködés néhány hazai eredménye” címmel, a III. és IV. ötéves tervidőszakra vonatkozó statisztikai adatokat, a kutatási főirányok és célprogramok felsorolását, esettanulmányokat és irodalomjegyzéket tartalmaz.

A könyv érdekes, időszerű és jól rendszerezett mondandója ellenére több tekintetben hiányérzetet hagy az olvasóban. Egyik fő hiányosságának azt érzem, hogy a tudományos-műszaki együttműködés konkrét tapasztalatairól, eddigi eredményeiről sem hazai, sem nemzetközi viszonylatban alig tesz említést. Ezt a hiányt a függelékben közölt, csupán illusztratív jellegű adatok és esettanulmányok nem pótolják. (Az eredmények bemutatására statisztikai adatok hiányában nem kerülhetett sor, írja maga a szerző a könyv bevezetőjében.)

Azok a szakemberek, akik a nemzetközi–tudományos–műszaki együttműködés területén gyakorlati tevékenységet folytatnak, a könyvet valószínűleg inkább a témával kapcsolatos elvi és elméleti összefüggések tárának, mintsem a gyakorlatot is elemző, ahhoz segítséget nyújtó munkának fogják tekinteni. A könyv a gyakorlati módszerekkel csak a 109. oldaltól kezd foglalkozni, a 143. oldalon már az összefoglaló áttekintés kezdődik. A mű címe „A nemzetközi tudományos-műszaki együttműködés alapjai és módszerei az iparban”, ennek ellenére konkrét ipari kérdésekkel, példákkal igen keveset foglalkozik.

A könyv tudományos igényesség szempontjából megalapozottabb lehetne, ha a műszaki-tudományos együttműködés nemzetközi irodalmát részletesen feldolgozta volna és a könyv egyes fejezeteiben is utalna az irodalmi forrásokra. A szerző a tudományos-műszaki együttműködésről a 44. oldalon ad definíciót. Ennek bizonyára előbb lenne a helye. Talán a mű terjedelme, vagy az adatok hiánya okozta, hogy a VII. fejezetet ki véve a könyv megállapításait nem erősítik meg adatok, példák.

Kállai Pál könyvének mindamelllett nagy érdeme mondanivalójának jó rendszerezettsége és következetes törekvése az elmélet és gyakorlat dialektikus egységének érvényesítésére. Munkája mind a tudományos-műszaki együttműködés elvi összefüggéseit elemző kutatónak, mind a gyakorlatban tevékenykedő szakembereknek ismereteik kiegészítéséhez, rendszerezéséhez, árnyaltabbá tételéhez sok hasznos mondanivalót tartalmaz.

Garami Ottóné, dr.

#### Edgar H. Schein: Szervezéslélektan<sup>4</sup>

A nálunk is nagy hagyományokkal rendelkező munkapszichológia számára a mű jelentős mértékben úttörő vállalkozásnak számít. Elsősorban annak a felmérésére törekszik, hogy a társadalmi munkamegosztás elmélyülésével párhuzamosan növekvő méretű *szervezetek* jobb, hatékonyabb működése miként függ össze a szervezetben foglalkoztatott

4 Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1979. 194 old.

munkaerő megszervezésével, toborzásával, irányításával, ösztönzésével, magatartási sajátosságaival. (A mű eredeti címe: „Organizational Psychology”. A fordításban használt „szervezéslélektan” megjelölés nem tükrözi, hogy a könyv nem a szervezés, hanem inkább a „szervezetek lélektanával” foglalkozik.) Az egyén szemléletű munkapszichológiától eltérően az utóbbi időben önálló tudománygá váló szervezetpszichológia rendszerorientált, és a szervezetbe beillesztett egyén, a szervezethez tartozó munkaerő viselkedésmódját a szervezet rendszer-jellemzőinek a függvényében vizsgálja.

A hét fejezetből álló mű bevezető fejezete áttekinti a tárgyalt tudományterület fejlődését és ennek hajtóerői közül a szociológia és antropológia, a fizika és a biológia újabb eredményeinek a pszichológiába való behatolására, a humán és a technológiai tényezők kölcsönös összefüggéseinek fokozódó feltárására utal. Rámutat a vezetés pszichológiai problémák iránti növekvő fogékonyságára és a pszichológusok körében erősödő „gyakorlatorientáltabb” szemléletre. A szerző kiinduló feltételezése szerint a szervezethez tartozó munkaerő személyi képességeinek fejlesztése nélkül egy szervezet sem tud helytállni az előre nem látható külső környezeti változásokkal szemben, másrészt a szervezet hatékonyságát alapvetően befolyásolja a szervezethez tartozó munkaerő, illetve annak alcsoportjai közötti kapcsolatok jellege, a szervezeten belüli csoportok együttműködése, illetve vetélkedése. E kérdések tanulmányozásának és helyes kezelésének jelentősége különösen *megnő* olyan időszakokban, amelyeket a technológiai vagy gazdasági-politikai környezet változásainak felgyorsulása, illetve a társadalmon és a szervezeten belüli munkamegosztás kiszélesedése jellemez.

A második fejezet a szervezetek gyakorlatában adódó emberi problémákat veszi szemügyre. A szerző az erőfeszítések összehangolását, a koordinált tevékenység útján megvalósított közös célokat és terveket, az ellátandó szervezeti funkciók felosztását, a tekintélyi hierarchiát tekinti a szervezetfogalom fő összetevőinek. A munkaerő-gazdálkodási feladatok kapcsán a szerző megkülönbözteti:

- az adott munkafeladatok elvégzésére alkalmas személy kiválasztásával, előkészítésével foglalkozó *személyzeti pszichológiát*, valamint
- a munka és a fizikai környezet áttervezésével foglalkozó, a munkafeltételeket az egyén képességeihez igazító *mérnöki pszichológiát*.

Megállapítja, „hogy a munkából kiinduló vizsgálatkiválasztás szemlélet, illetve a munka áttervezésére épülő mérnöki pszichológiai szemlélet között úgy kell egyensúlyt teremtenünk, hogy lehetőleg növeljük a szervezet rendelkezésére álló emberi képességeket” (21. old.). Nézetem szerint nem veszi kellően figyelembe, hogy a műszaki-gazdasági-szervezeti fejlődés, a munkamegosztás elmélyülése mindinkább növeli a szakmai struktúra, a munkaköri rátermettség jelentőségét. Túlzottnak találom azt a megállapítást, hogy „ideális munkatervezés esetén adott munkakör ellátására bárki alkalmas lehet”. (Az sem közömbös, hogy a fizikai környezet áttervezése nagyszámú pénzügyi s egyéb korlátba is ütközhet.)

A mű foglalkozik a szervezet és tagjai közötti *pszichológiai egyezség* természetéből, vagyis az egyénnek és a szervezetnek egymás iránti kölcsönös elvárásaiból, és annak hatásából adódó problémákkal. (E problémakör – szociológiai megközelítésben – a magyar szakirodalomban is figyelmet kapott már.<sup>5</sup> Kiemeli az autoritás és befolyás különböző modelljeit, a hagyomány, a nagyobb hozzáértés, a személyi varázs szervezet-mű-

<sup>5</sup> Héthy–Makó: Munkások, érdekek, érdekegyeztetés. Gondolat Könyvkiadó, 1978.

ködtetési szerepét. Kitér a szervezeten belüli különféle csoportok kommunikációjának és kapcsolatainak javításával, integrációjával kapcsolatos alapvető problémákra. A vázolt vezetéspszichológiai problémák között szerepel az is, miként fejleszthető ki a dolgozóknál a jövő szempontjából oly kívánatos rugalmasság és alkalmazkodóképesség a szervezet fennmaradása érdekében, miként bontakoztatható ki a kulcspozíciókat betöltő vezetők ezzel kapcsolatos készsége.

A harmadik, negyedik, ötödik és hatodik fejezet a felvázolt alapvető problémák gyakorlati következményeit vizsgálja és ezek alapján kíván problémaorvoslási javaslatokat megfogalmazni. A munkaerő toborzásával, kiválasztásával, oktatásával és felhasználásával foglalkozó harmadik fejezet fokozott óvatosságot sugall az ún. munkaerő-kiválasztási tesztek használatával kapcsolatban. Hangsúlyozza, hogy a dolgozók és vezetők kapcsolatai befolyásolják a munkavégzés és az egyes funkcionális szerepek betöltésének módját. Az oktatásban és a továbbképzésben a szerző helyteleníti az erősen specializált kiválasztási, munkatervezési és oktatási eljárásokat *s erőteljes cél- és rendszer-szemléletet s funkcionális kölcsönhatásokon* alapuló képzést sürget.

A negyedik fejezet azt vizsgálja, hogy miként hasznosítja a hatékony vezetés a szervezet személyi tartalékait. Áttekinti a szervezeti kapcsolatok 3 fő típusát, az elsődlegesen erőszakra, anyagi érdekekre vagy erkölcsi tekintélyre (és az ezekből összetevődő vegyes struktúrákra) alapozott kapcsolatok sajátosságait. Taglalja a szervezethez tartozó munkaerő fő típusait, a racionális-gazdasági ember, a társas igényű ember, s az önmegvalósító ember jellemzőit. A jó vezetés a szervezet jellege alapján alakítja ki a célszerű személyi állományt és irányítási stílust. Minden esetben fel kell készülnie arra, hogy a hatékonyság érdekében az emberközi kapcsolatok, autoritatív minták, pszichológiai egyezségek széles skáláját fogadja el, és kerülje a túlegyszerűsítés vagy a túláltalánosítás veszélyeit. A szervezethez való egyéni alkalmazkodás típusait illetően a szerző javasolja olyan feltételek megteremtését, amelyek elősegítik, hogy a tagok inkább alkotó egyéniséggé, mintsem konformistákká vagy lázadókká váljanak.

Az ötödik fejezet a szervezet *formális és nemformális csoportjai* közötti kapcsolatok jellegét tárgyalja. Bemutatja a csoportmeghatározás definícióit, a csoportok különböző funkcióit. A szerző kifejti, hogy a szervezeti célok és a személyes igények integrációjához 4 tényezőt tart szükségesnek: a munka szervezésével, a dolgozók fizikai elhelyezésével, a munkaidő beosztásával kapcsolatos környezeti tényezőket, valamint a csoportok összetételét s a csoportok életét befolyásoló események dinamikáját. A szerző hangsúlyozza, hogy károsak az olyan emberközi vagy csoportközi konfliktusok, amelyekben nem a feladat fontos, hanem a vetélytárssal szemben nyerhető előny. Ilyen helyzetben a csoportok rejtgetik tartalékaikat vetélytársaik elől, s ezzel gátolják a szervezeti tartalékok hatékony integrációját. Az efféle konfliktusok növekvő kommunikáció és magasabbrendű célok kitűzése útján – részben a szervezeti feltételek gondos alakításával – csökkenthetők. A csoportok alakításában a szerző nagy szerepet tulajdonít a laboratóriumi módszerre alapozott csoportdinamikai oktatásnak.

A hatodik fejezet vizsgálódásainak középpontjában a *szervezet*, mint teljes rendszer, a fennmaradás, az alkalmazkodás, a növekedés, és a változás problémaköre áll. A szervezet és a környezet viszonyának taglalása során ismerteti e kapcsolatok különféle modelljeit; *Tavistock* londoni szociológus szoció-technikai modelljét, a fizikai-kulturális és technológiai környezet összefüggéseit elemző *Homans* modellt, a szervezetek intéz-

ményes és személyi összefonódásából kialakuló környezetet vizsgáló Likert-féle modell. A különfél elméleti megközelítések alapján a szerző is kísérletet tesz a szervezet-fogalom újradefiniálására, s ennek *különösen nyitottsági, többcélúsági, kölcsönös függőségi és dinamikus összetevőit emeli ki.*

A mű zárófejezete a szervezet működési hatásfokának ismérveit igyekszik mérlegelni. Utal a fogalom összetettségére s olyan tényezők jelentőségére, mint a komplexitás, információbeszerzés és feldolgozás, rugalmasság és továbbfejlődési készség, ellenállókészség, pszichikai egyezség, stb. A hatékonyság fenntartásában kulcsfontosságú, hogy a szervezet adaptív-ellenálló ciklusának minden egyes szakaszában folyamatosan elháruljanak a működési zavarok. Így a változások érzékelése, a változásra vonatkozó információk tudatosítása, az információknak megfelelő illeszkedés, a változások stabilitása, az illeszkedés eredményeként új termékek kibocsátása és végül a változás sikeréről szóló visszajelentés egységes egészet alkot. E követelmény biztosítása viszont nagymértékben függ a munkaerő toborzásától, kiválasztásától, oktatásától, a munkavállalók hasznosításától, a csoportok és a csoportok közötti kapcsolatok jellegétől, a szervezeti célok kitűzésére és az értéknormák meghatározására is kiterjedő vezetés színvonalától.

A gazdag szakirodalmi forrásanyagot tartalmazó mű igen széles körűen és színvonalasan fejti ki a vezetéslelektan anatómiáját, diagnosztizálja legfontosabb problémáit, ugyanakkor a javasolt terápia szegényesebb. Az adott szervezeti formákkal összefüggő pszichológiai kutatások jelentősége, időszerűsége különösen olyan helyzetekben domborodik ki, amikor a munkaerő társadalmi-gazdasági alkuerejének növekedése következtében fokozódnak a munkaszervezettel szembeni igények. A munka társadalmasodásának fokozódása nyomán kialakuló és szaporodó nagy szervezetek is jellegzetes pszichológiai arculatot öltenek, e jellegzetességek kedvezően vagy kedvezőtlenül befolyásolhatják a szervezet tevékenységi színvonalát.

A magyar gazdasági fejlődés következő évtizedét jellemző munkaerőgondok, továbbá a hatékonyság követelményeinek előtérbe kerülése hazánkban is megnöveli a szervezés és a szervezetek problémái iránti érdeklődést. A munkaszervezet és a munkaerő sajátosságai közötti összhang megteremtése a nagyobb hatékonyság egyik fontos forrása. Az utóbbi években erősödő komplexebb szemlélet ellenére a közgazdasági megközelítések többsége még nem fordít megfelelő figyelmet a különböző típusú munkaerő *pszichológiai* sajátosságainak kiaknázásában rejlő hatékonyságjavítási tartalékokra.

Az ismertetett tömör, igen gazdag tartalmú mű tanulmányozása minden gazdasági szakembernek a legmelegebben ajánlható; rendkívül sokat segíthet a munka és a szervezeti élet teljesebb, valóságközelibb szemléletének kialakításában. Nem látom nagy veszélynek, de mégsem hallgathatom el ugyanakkor, hogy Schein munkája — alapjaiban helyes tételei mellett — túlságosan adottnak veszi a munkaerő személyiségjegyeit, magatartási sajátosságait és mindig ehhez kíván megfelelő szervezeti megoldásokat találni. Gazdag tapasztalati anyag bizonyítja viszont, hogy a nemzetközi és a magyar fejlődés jelenlegi szakaszában a munkaerőnek is a korábbinál nagyobb mértékben kell illeszkednie a gyors ütemben változó külső feltételekhez és az objektív (műszaki, világgazdasági stb.) fejlődési tendenciák által is meghatározott szervezeti formákhoz.

Ez a könyv az eredetiség sokféle jegyével rendelkezik és újszerű módon elemzi a gazdaságfejlesztési stratégia megfogalmazásának és a központi tervezés segítségével való tudatos irányításának a problémáit. A szerzők a gazdasági cselekvés koordinálásának piaci formáját, mint amely történelmileg elavult és a szocialista gazdaság feltételei mellett nem hatékony, elvetik és főként arra koncentrálnak, hogy bemutassák a különböző fejlesztési variánsok közötti, a Döntési Főközpont (DFK) előtt álló választás reális lehetőségeit.

„A fejlődés kihívásai” cím nem egy olvasó számára a fejlett kapitalista országokkal való gazdasági verseny jelszavával kapcsolódik össze, de a szerzők ezt tágabb összefüggésekbe helyezik. Abból az alapvető premisszából indulnak ki, hogy a gazdasági fejlődés mind az egész világ, mind pedig egy-egy ország számára új meg új és egyre bonyolultabb megoldásra váró problémákat hoz magával. Ezek a problémák feleletre váró kihívásokat jelentenek. A szerzők ebből a szempontból próbálják meg bemutatni a gazdasági fejlődést korlátozó tényezőket, valamint a racionálisabb fejlődést biztosító cselekvés esélyeit és lehetőségeit.

A modern világ ellentmondásainak, a termelőerők fejlődéséből fakadó globális veszélyeknek a tárgyalása kapcsán a szerzők – az egyes államok nacionalista beállítottsága folytán – a nemzetközi kapcsolatok jelenlegi rendszerében nem látnak lehetőséget olyan intézményes megoldások, nemzetközi gazdasági mechanizmusok megteremtésére, amelyek képesek lennének hatékony választ adni a fejlődés nemzetközi méretekben jelentkező kihívásaira. Ezért az egyes országokon belül keresik a racionális cselekvés útjait, figyelembe véve ugyanakkor a világméretekben jelentkező veszélyek tényét is.

M. Ostrowski és Z. Sadowski elméleti elemzése megkísérli általánosítani egy olyan közepes nagyságú és közepes fejlettségű szocialista országot, mint Lengyelország tapasztalatait, mint kihívási – válaszadási játékot, amelyet a DFK vezet, a kölcsönös függésben álló rendszerek létéből, a társadalom preferenciáiból és külső tényezőkből származó megkötésekkel.

A szerzők elvetik a tökéletes tervezés gondolatát, annak feltételezését, hogy van egy egyértelműen meghatározott célfüggvény és a központi döntések révén a gazdaság tökéletesen irányítható. A szerzők a tervezést nem optimalizáló, hanem olyan társadalmi eljárásnak tekintik, amelynek eredményeként kompromisszumokat érnek el a különböző konkrét fejlesztési megoldási koncepciók, valamint a különböző egymással ütköző szektorérdekek között, az egész társadalom érdekeinek a nevében cselekvő DFK irányításával. A DFK-nak bizonytalansági feltételek között tervszerűen kell cselekednie, nemcsak a „külső tényezők” rendszerében jelentkező tendenciákat, hanem a „Társadalom” rendszerének magatartását, sőt – a szabályozási célok meghatározását nézve is. A Központ ugyanis állandóan azon kihívások nyomása alatt van, amelyek – tekintet nélkül információs felkészültségi fokára – válaszadásra kényszerítik.

Bár a szerzők tudatában vannak annak, hogy a társadalom haladásának és anyagi jólétének jelenleg alkalmazott mérőszámai nem tökéletesek, abból a feltevésből indulnak ki, hogy a DFK-nak a tervezési gyakorlatban továbbra is fel kell használnia a nemzeti

jövedelem növekedési ütemében kifejeződő racionalitás elvét. Gyakorlatilag ugyanis összefoglalva ebben a mérőszámban fejeződnek ki leginkább a fejlesztési törekvések és korlátok. M. Ostrowski és Z. Sadowski ezen a bázison eredetien és az olvasó képzeletét felébresztve elemzik a fejlett kapitalista országok fogyasztási mintái utánzásának a problémáját és ennek a döntési korlátok kialakulására gyakorolt hatását a tervezésben, az export orientációjú fejlesztésben és a gazdasági integráció megteremtésében.

Bár a szerzők könyvük első négy fejezetét inspiráló képzelőerővel írták meg, úgy, hogy ezeket a közgazdasági témájú olvasmányoknál ritkán jelentkező figyelemmel olvashatjuk, tudományos szempontból kétségtelenül munkájuk ötödik és bizonyos mértékig hatodik fejezetének van a legnagyobb értéke. Elméleti modelljük lehetővé teszi a nemzeti jövedelem növekedési ütemének a megválasztását a maximális ütemet kifejező felső és a minimális ütemet kifejező alsó határ között. E modellnek értékes sajátossága, hogy a minimális és a maximális ütemet nem determinisztikusan tárgyalja, minden országra és minden időszakra egyformán kötelező érvénnyel. A minimális ütemet főként a fogyasztás növekedésének minimálisan elvárt értéke alapján – az eléggé önkényesen feltételezett – évi 2%-ban határozzák meg és ez elemzésük szerint a nemzeti jövedelem évi kb. 3,3–3,4%-os növekedését teszi szükségessé. A maximális ütemet főként azok a műszaki-termelési feltételek jelölik ki, amelyek lehetővé teszik a növekedés folytonosságának a fenntartását, anélkül, hogy túlzott feszültségeket teremtenének. Bizonyos feltételek között a minimális ütem növekvő tendenciát, míg a maximális ütem csökkenő tendenciát mutathat és nincs kizárva annak a kivételes, káros helyzetnek a lehetősége sem, hogy a minimális társadalmilag kívánatos ütem felülmúlja a maximális, az adott korlátok között realizálható ütemet. Ekkor a fejlődésre nem kedvező és társadalmi feszültségekkel fenyegető helyzet áll elő.

A maximális ütem csökkenése bizonyos erőforrások kimerüléséhez vagy export-korlátokhoz kapcsolódhat, míg a minimális ütem növekedése ahhoz fűződik, hogy hozzá szoknak az egy főre jutó fogyasztás állandó, gyors növekedéséhez. Lengyelországban ilyen tendenciákat lehetett megfigyelni az utóbbi néhány év során. Ilyenkor a DFK-nak a választási mező határait „tágítani”, a maximális ütem csökkenését és a minimális ütem növekedését fékeznie kell.

A mű hatodik fejezete a DFK e téren való cselekvési lehetőségeit vizsgálja meg (szakosítás, technika, import, export-bővítés, stb.). A hetedik fejezet a nyersanyaghelyzet kihívásának különböző aspektusait elemzi; a nyolcadik fejezet a nyersanyagokkal kapcsolatos stratégiai döntéseknél alkalmazott közgazdasági számítások különböző módszereit vizsgálja. (Bár ez a fejezet önmagában érdekes és számos ötletes tanácsot tartalmaz, a könyv általános struktúrájával mégis kevés kapcsolata van.)

A szerzőket minden megfontolásukban az a meggyőződés vezeti, hogy egyetlen javasolt megoldást sem ismernek el véglegesnek. Ebben erő rejlik, de egyidejűleg a munkának bizonyos gyöngeségei is. A szerzők ugyanis számos elméleti probléma felé a gondolkodás és a kutatás új lehetőségeit nyitják meg, de ugyanakkor sok esetben bizonytalannak tűnik állásfoglalásuk.

E munka általánosan pozitív értékelése sem ment fel bizonyos kételyek megfogalmazása alól. A szerzők a társadalmi-gazdasági fejlődést helyesen mint strukturális változások folyamatát értelmezik. A strukturális változások elemzése viszont nem elégítheti ki az igényesebb olvasót. A társadalmi-gazdasági struktúra változásainak javasolt mo-

dellje túlságosan általános, tehát keveset mondó. A strukturális változásokat a kimeneti (output) struktúra, a „Társadalom” és a „Külső tényezők” rendszerében jelentkező önálló tendenciák, valamint a tervező normatív céljainak függvényeként mutatják be, de e függvénynek az alakjáról, törvényszerűségeiről nem tudunk meg közelebbit, a strukturális változások mechanizmusáról szerzett ismereteink nem lesznek gazdagabbak. A szerzők – elméleti modelljükhez illesztve – a strukturális változásokat alakító ismert tényezőket vizsgálják, és ezt gyakorlatilag ott fejezik be, ahol a társadalmi-gazdasági fejlődés strukturális elemzésének nehéz problémái csupán kezdődnek.

A legnagyobb figyelmet a strukturális változásokra vonatkozó döntések meghozásának a mechanizmusára fordítják. Helyesen jellemzik ezt a mechanizmust, amelyben a döntések nyomásokat, óhajokat, engedményeket, kölcsönös ígéretek, kompromisszumokat, stb. fejeznek ki, viszont az intézményi rendszer problémáiba nem hatolnak eléggé mélyen, nem mutatják meg a kivezető utakat hatékonyabb mechanizmus megalkotásához. Érdemük emellett egy újszerű számítási koncepció kidolgozása, a beruházási eszközök ágazati allokációjához a nyersanyag-termelés sférájában.

Lengyelországban, éppúgy, mint számos más szocialista országban, a társadalmi-gazdasági fejlődés jelenlegi szakaszában a hatékony fejlődés alapfeltétele a szocialista termelési viszonyok további tökéletesítése; ez meghatározza, hogy hosszabb távon milyen választ tudunk adni a fejlődés kihívásaira. A szerzők munkájukban csaknem kizárólag a gazdasági fejlődés egyes aspektusaira koncentrálnak és elkerülik ennek a termelési viszonyok szervezési-intézményi formáihoz kapcsolódó társadalmi aspektusait, annak sokszori hangsúlyozása ellenére, hogy a *társadalmi-gazdasági* fejlődés problémáit elemzik. Az olvasóban ezért kétely marad, hogy vajon az eredeti módon bemutatott gondolati konstrukciókat és elméleti modelleket nem kellett volna nagyobb mértékben egy szocialista típusú ország reális társadalmi-gazdasági struktúrájába ágyazni.

Az olvasót nem teljes mértékben elégti ki, ahogyan a tényleges növekedési ütem ingadozásának a problémáját tárgyalják, ez túlságosan általános. Nehéz elfogadni az itt bemutatott ún. tudományos elfogulatlanságot, mivel nem nagyon tudjuk, hogy mi jobb: a ciklikusság az ütem maximalizálásának a tendenciája mellett, vagy pedig egy kisebb, de egyenletesebb ütem. Az egyértelműbb válaszhoz a gazdasági ciklusok problémáinak mélyebb elemzésére lett volna szükség.<sup>7</sup>

N. N.

## SZOVJET KÖNYVEK A TUDOMÁNYOS-MŰSZAKI HALADÁS HATÁSAIRÓL

G. J. Libman „Tudományos-technikai haladás a szocialista gazdaságban” című könyve<sup>8</sup> azt elemzi, hogyan is lehet a tudományos-technikai forradalom eredményeit a szocialista gazdasági rendszer előnyeivel egyesíteni.

<sup>7</sup> M.Nasilowski recenziója alapján; megjelent a *Zycie Gospodarcze* 1979. 2. számában.

<sup>8</sup> G.J.Libman: *Naucsno-tehnicseszkiy progressz v uszlovijah szocialiszticeszkaj ekonomiki*. Izd. „Vüszsaja skola”, 1978. 166 old.

A könyv első fejezete a tudományos-műszaki haladás nemzeti és nemzetközi aspektusait vizsgálja, képet ad a szocialista országokban megvalósuló tudományos-műszaki fejlődésről. Második fejezete a társadalmi termelés hatékonyságának és a tudományos-technikai haladásnak a dialektikus összefüggéseit tárja fel. Harmadik fejezete elemzi a szocialista országok között kialakuló és mélyülő nemzetközi munkamegosztást és a hatékony termelési struktúra kialakulásának folyamatát. Az utolsó, negyedik fejezet a szocialista életmód és a tudományos-technikai haladás társadalmi-gazdasági összefüggéseit tekinti át.

A szerző rámutat arra, hogy a szocialista országok közötti nemzetközi munkamegosztás egyre nagyobb hatást gyakorolhat a tudomány és technika fejlődésének meggyorsítására. Áttekinti a tudományos-technikai forradalomnak a KGST országok gazdasági növekedésében játszott szerepét, és elemzi azokat a tapasztalatokat, amelyek az egyes szocialista országokban, a tudomány és technika fejlődésének tervezésével és ösztönzésével kapcsolatban felhalmozódtak. Kiemeli, hogy a tudományos-technikai forradalomnak lényeges ösztönzővé kell válnia a KGST országok anyagi, tudományos és pénzügyi erőinek egyesítésében, és ez egyben a tudományos-műszaki haladás meggyorsítását és együttes megvalósítását is biztosítaná. A szocialista országokban a tudományos-technikai együttműködés intenzifikálásával párhuzamosan az egyes országokban meggyorsul a tudomány és technika fejlődése és növekszik az egész szocialista világrendszer termelési potenciálja.

A szerző törekedett arra, hogy a tudományos-technikai fejlődés lényeges, komplex összefüggéseit tárja fel, de ez egyes esetekben a problémák felszínes kezeléséhez vezetett. Pontosabb tárgyalást kívánna a tudományos-technikai forradalomnak a tudomány és technika fejlődésében játszott szerepe, valamint a tudományos forradalom és a technikai forradalom kölcsönhatásainak feltárása. Nagyobb figyelmet kellett volna fordítani a műszaki fejlődés gazdasági vonatkozásaira (árak, ösztönzők). A tudomány és a termelés kapcsolatában a nemzetközi gazdasági társulások szerepét a szerző leegyszerűsítve elemzi.

A szerző foglalkozik a tudományos-műszaki fejlődés és a nemzetközi integráció összefüggéseivel. Bemutatja, hogy a tudományos kutatás és a műszaki fejlesztés a társadalmi újratermelés lényeges elemeivé váltak és ezért a gazdasági, valamint a tudományos-műszaki együttműködés egyes formáinak összehangolására is nagy figyelmet kell fordítani. E megállapításon túl, célszerű lett volna alaposan elemezni azt a hatást, amelyet a tudományos-technikai együttműködésen belül a költségelszámolási rendszer formája fejthet ki.

A szerző a tudományos-műszaki együttműködést, mint a szocialista országok integrációjának szerves elemét tárgyalja. Nem foglalkozik azonban a szocializmus gazdasági törvényeinek az együttműködés e területére vonatkozó hatásaival, így pl. az egyes országok tudományos-technikai potenciáljának specializálódásával és koncentrációjával.

A KGST országok tudományos-technikai együttműködésének formáit elemezve a szerző rámutat arra, hogy a termelési és a tudományos-technikai együttműködés összefonódása a követelményeknek megfelelően erősödik, megvalósul a tudományos-technikai koordináció, a problémák közös kutatása és megoldása. Ezeket az előrelépéseket tárgyalva a szerző azonban nem érint olyan lényeges problémákat, mint pl. a tudományos-technikai fejlődést célzó munkák hatékonysága. Nem hangsúlyozza megfelelően,



hogyan az egyes országok tudományos-műszaki politikájának egyeztetése a közös tervezés egyik leglényegesebb eleme.

Magától értetődik, hogy ez a könyv messze nem merítette és nem is meríthette ki a tárgyalt téma összes aspektusait, nem kevés kérdés részben, vagy teljesen megválaszolatlanul maradt. Mégis nem csekély a szerző hozzájárulása a felvetett problémák feldolgozásához.

Az új technika társadalmi-gazdasági hatékonyságának meghatározásával kapcsolatos módszertani kérdésekkel foglalkozik egy kilenc tagú szerzői kollektíva munkája.<sup>9</sup> A könyv fontos érdeme, hogy az új technika létrehozásának és bevezetésének társadalmi-gazdasági hatékonyságát komplexen közelíti meg, az anyagi termelés, a nem-termelő szféra, a természeti környezet és a végső fogyasztás területén mutatkozó hatásokat egyaránt figyelembe véve.

Az első fejezet bemutatja, hogy a tudományos-műszaki haladás összekapcsolódó társadalmi és gazdasági hatásokat vált ki, ezek azonban elkülönítve is elemezhetők. Rámutat arra, hogy e hatások közül a társadalmi hatásokat lehet és célszerű mennyiségiileg is mérni. A fejezet tartalmazza a társadalmi-gazdasági hatások egy ajánlható csoportosítását – rámutatva arra, hogy ezek a hatások nem mindig kedvezőek – és bár ez a csoportosítás nem vitathatatlan, de mindenesetre jó kiindulásul szolgálhat a tudományos-műszaki haladás hatásainak áttekintéséhez. E csoportosítás kapcsán vezetik be a szerzők a „megelőzött veszteségek” fogalmát. A megelőzött veszteségek olyan egyszeri és folyamatos ráfordítások, amelyeket a műszaki fejlesztési intézkedések révén sikerül elkerülni. E szerint a termelő szféra ill. a környezet minőségének fejlesztésére fordított beruházások nem jelentenek „levonást” a nemzeti jövedelemből. Ellenkezőleg – a szerzők koncepciója szerint –, a veszteségek és károk megelőzésére fordított beruházások a társadalom forrásait növelik, nagyobb társadalmi-gazdasági hatékonyság elérését teszik lehetővé.

A második fejezet a tudományos-technikai haladás hatékonyságát népgazdasági szinten elemzi. Bemutatja, hogy a tudományos-műszaki fejlődés következményeként a termelő és nem-termelő szférában, bár különböző jelleggel, de egyaránt jelentkeznek társadalmi-gazdasági hatások. A szerzők e hatásokat elemzik és kísérik meg egybevetni a műszaki fejlesztési ráfordításokkal.

A harmadik fejezet a termelő szféra területén megvalósuló fejlesztések hatékonyságának mérésével foglalkozik. Felveti, hogy a munkavédelmi kiadások értékelésének gyakorlata nem tükrözi ezeknek tényleges hatását. A termelő szféra fejlesztésére szolgáló új technika hatékonyságát annak társadalmi hasznossága adja, azaz, hogy milyen mértékben őrzi meg illetve fejleszti a termelői szféra és a termelési környezet egyes elemeit.

A negyedik fejezet a munkakörülményeket javító technika hatékonyságának mérésével foglalkozik. Az ilyen jellegű fejlesztések hatását az üzemi balesetekből adódó vállalati és népgazdasági veszteségek és kiadások csökkenése, valamint a munkakörülmények javulása miatt a termelés minőségének emelkedése adja.

9 M.A. Vilenskij, C.J. Golosovszkij, J.J. Kravcov, N.M. Bortnyik, J.A. Zenkova, A.Sz. Bisztrov, N.K. Kulbovszkaja, J.V. Rahlín, J.A. Zikov: Metodologicseszkije voproszi opredelenija szocialno-ekonomicseszkij effektivnosztyi novoj tehnikai. Izd. „Nauka”, 1977. 230 old.

Az ötödik fejezet a mezőgazdaság tudományos-műszaki fejlődésének hatékonyságával foglalkozik. A hatodik fejezet a környezetvédelem gazdasági aspektusait tárgyalja. Elemzi a műszaki fejlődésnek a környezetre gyakorolt hatásait. A környezetvédelmet szolgáló technika társadalmi-gazdasági hatékonyságát a korábban már említett „megelőzött veszteség” fogalmával közelítik meg. Az összehasonlításhoz és a leghatékonyabb variáns kiválasztásához olyan formulát ajánlanak, amely a régebbi technika beruházási ráfordításait az újabb technika által megtakarítható veszteségek, károk hozzáadásával veszi számba.

A hetedik fejezet az új anyagok termelésének és feldolgozásának hatékonyságával foglalkozik, elsősorban a vegyipar területén. A nyolcadik fejezet az új anyagok alkalmazásának társadalmi-gazdasági vonatkozásait elemzi, rámutatva arra, hogy az új anyagok alkalmazásának hatásai elsősorban a végső felhasználóknál jelentkeznek. A kilencedik fejezet az új fogyasztási cikkek révén elérhető társadalmi-gazdasági hatások mérésének módszerével foglalkozik. Ebben az esetben az egyes megoldások közötti választásnál nem a megelőzött veszteségek nagyságát javasolják figyelembe venni, hanem az általuk elérhető haszon, eredmény mértékét, amelyek egyik eleme a veszteségek elkerüléséhez szükséges kiadások mértéke.

A kötet több megállapítása vitákat válthat ki. Mindenekelőtt, az új technika bevezetésével kapcsolatos társadalmi hatásokat kissé egyoldalúan tárgyalja. Ezeknek a hatásoknak az eredménye csak részben fejeződik ki közvetlenül a munkatermelékenység emelkedésében. A könyv az új technika hatékonyságának mérésében kulcsszerepet szánt a „megelőzött veszteségek” fogalmának. Ezek a veszteségek azonban nemcsak technikai megoldásoktól függően előzhetők meg. Veszteség keletkezhetett azért is, mert nem volt anyagi fedezet a hátrányos következmények megelőzésére, vagy azért, mert korábban a műszaki-gazdasági paraméterek mögött háttérbe szorultak az egyéb tényezők.

A szerzők rámutatnak arra, hogy a tudományos-technikai forradalom idején a kutatók, fejlesztők legfontosabb feladata, hogy a technika minden hátrányos „mellékhatását” szigorú korlátok között tartsák. Ebből adódik, hogy az új és régi technika összehasonlításánál a veszteségek elkerüléséhez szükséges ráfordításokat és nem magát a veszteség mértékét kell figyelembe venni. Ennek ellenére a szerzők az új és régi technikával kapcsolatos ráfordítások különbségét a megelőzött veszteségek nagyságával növelik. A könyv egyes fejezeteinek címe és tartalma nem fedi egymást. A negyedik fejezetben a szerző egyenlőséget tesz a termelési környezet és munkakörülmények közé, holott ez utóbbi sokkal tágabb fogalom.

Vitatható pontjai ellenére a szerzőknek sikerült több új megállapítást tenni, igen időszzerű, valószínűleg széles érdeklődésre számot tartó könyvet összeállítani.<sup>10</sup>

B.E.

10 O. Bakovockij és A. Omarov recenziója alapján; megjelent a Voproszi Ekonomiki 1979. 2. számában.

## Friedrich Levčík—Jan Stankovsky: Kelet-nyugati ipari kooperáció<sup>11</sup>

A Bécsi Nemzetközi Gazdaságkutató Intézet kiadásában megjelent monográfia a kelet-nyugati ipari kooperáció komplex kérdéseit elemzi. Ennek keretében tárgyalják az ipari kooperáció elméletét és konkrét megjelenési formáit, a gazdaságpolitikai megfontolások és vállalati indítékok szerepét, az érvényben lévő jogi szabályozást. A nemzetközi gazdasági kapcsolatokban érvényesülő új irányzatok, kölcsönös összefüggések és folyamatok elemzése alapján vázolják a munkamegosztás elmélyítésének jövőbeni lehetőségeit.

Az elemzések elméleti alapját képező koncepció tágan és pragmatikusan értelmezi a nemzetközi kooperációt. Nem valamiféle merev definíciót kívánnak adni, hanem az érvényben lévő jelentős kooperációs megállapodások alapján vázolják a kelet-nyugati ipari kooperáció fő jellemvonásait. A gyakorlati tapasztalatokra építve határozzák meg az ipari kooperáció fő formáit, típusait. Ezek közé a közös vállalkozásokat, termelési megállapodásokat, a komplett üzemek és termelési vonalak szállításával kapcsolatos egyezményeket, továbbá a „Helsinki egyezmény” szellemében kialakított közös nagyvonalú programokat sorolják.

A kelet-nyugati ipari kooperáció ösztönző tényezőivel kapcsolatban a szerzők egyetértenek azzal a széles körben hangoztatott felfogással, hogy az ipari kooperáció válasz a keleti és nyugati országok feldolgozóiparában egyaránt érvényesülő hosszú távú tendenciákra. Ezek közé az irányzatok közé elsősorban a nemzetközi szakosodás előrehaladását, az innováció növekvő költségeit, a termelési méretek növekedését, valamint az ipari ágazatok közötti kereskedelmi forgalom erősödését sorolják. Emellett a tőkés országokban érvényesülő ciklikus ingadozások, valamint a kereslet és a kapacitáskihasználás változásai is alapvetően befolyásolják az ipari kooperáció alakulását.

Az eddigi tapasztalatok értékelésénél a fő súlyt az intézményi oldal bemutatására helyezik. A különböző országok iparágainak – az utóbbi tíz évben kötött – kooperációs megállapodásai alapján értékelik az igen eltérő elméleti-gazdaságpolitikai- és gyakorlati megközelítéseket. Elsősorban Magyarország és a Szovjetunió példáját vizsgálják részletesebben.

A szerzők a vállalati szintű tapasztalatokat is többoldalúan elemzik. Megállapítják, hogy a szorosabb együttműködést igénylő termelési és egyéb vállalatközi kapcsolatok kialakításánál sok nehézség merült fel a keleti és a nyugati gazdaságirányítási rendszer alapvető különbségei miatt. A nehézségek gyakrabban jelentkeznek a közvetlen központi irányítású keleti országokban, és kevésbé azokban, ahol jelentős tervezési és irányítási reformokat vezettek be.

A kötet fő erénye, hogy jó áttekintést és gazdag információs anyagot ad a kelet-nyugati kooperációs kapcsolatok eddig csak kevésbé vizsgált területeiről. Így pl. a jogi és az intézményi szabályozás összehasonlító ismertetése (5., 6., 8. fejezetek) a témakör átfogó összefoglalóját adja. A tények leírásán és elemzésén túlmenően részletes biblio-

<sup>11</sup> Industrielle Kooperation Zwischen Ost und West. Springer for Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche. New York, 1977. 308 old.

gráfia, bőséges idézetek, a kormányközi megállapodások táblázatos összefoglalása, a vállalatközi programok felsorolása, számos esettanulmány és mintegy 500 statisztikai táblázat támasztja alá, egészíti ki az anyagot.

Három szempontból azonban vitatható a könyv felépítése. Az első észrevétel a könyvben tárgyalt témakörökkel kapcsolatos. Kimerítően foglalkoznak a közös termelési megállapodásokkal, ugyanakkor aránytalanul kevés szó esik – a gyakorlatban sokszor még nagyobb jelentőségűnek bizonyuló – komplett üzemek és termelési vonalak szállítására kötött megállapodásokról. Másodszor, bizonyos aránytalanság figyelhető meg a múltbeli tapasztalatok és a jövőbeni lehetőségek elemzése között. A szerzők részletesen foglalkoznak a nyugati országok tényleges keresletében és a kapacitások kihasználásában bekövetkezett változások hatásával, de figyelmen kívül hagyják a nemzetközi hitelmozgásoknak, a vállalatok önálló expanziójának és az államok gazdaságpolitikájának módosító hatásait. A harmadik probléma a statisztikai adatbázissal kapcsolatos. Bár a kötet gazdag számszerű információt nyújt a kelet-nyugati ipari kooperáció különböző tényezőiről, ezek mégsem állnak össze egységes átfogó statisztikai képpé. A kooperáció súlyát és szerepét – országonként, iparáganként és kooperációs formánként – elsősorban a megállapodások száma alapján ítélik meg. Figyelmen kívül hagyják az érték-mutatók szerepét, így pl. az iparágak közötti kereskedelmi forgalom nagyságát, továbbá a licencia-egyezményekből folyó bevételek és kiadások számszerű mutatóit.

A fenti észrevételek azonban nem érintik a könyv alapvető értékeit: a szerzők reálisan és sokoldalúan elemzik és értelmezik a nemzetközi, a nemzeti és a vállalatok közötti munkamegosztás kérdéseit. A mű a gyakorlati tapasztalatok kitűnő áttekintését adja, s a gyakran féltve őrzött témákról számos újszerű információt szolgáltat.<sup>12</sup>

S. J.

### Új UNIDO folyóirat

Az UNIDO – Industry and Development (Ipar és fejlődés) címmel – új folyóiratot indított.

Az új folyóirat eddig megjelent első két (110 ill. 130 oldalas) száma a világgazdaság és a fejlődő országok legégetőbb problémáit tárgyalja.<sup>13</sup> Cikkeik témái: az iparosítás és fejlődés összefüggése; a regionális együttműködés formái, módszertani problémái, fejlődési alternatívái; a nemzetközi tőkeáramlás elméleti és gyakorlati kérdései; a hatékonyan alkalmazható technológia megválasztásának nehézségei; India exportösztönző rendszerének sajátosságai; a perui beruházáspolitikai; az oktatás és a személyi jövedelemelosztás összefüggése. Ezen túl számos ismertetést közöl az iparosítás kérdéseivel fog-

<sup>12</sup> Rudolf Nötel recenziója alapján; megjelent a *The Economic Journal* 1978. decemberi számában.

<sup>13</sup> E közlemény nyomdábaadása után a folyóirat 3. száma is megjelent és az UNIDO 1980-ra előirányzott 3. világkonferenciájának előkészítéséhez 8 tanulmányt közöl a fejlődő országok iparosításának kérdéseiről.

kozó szakirodalomból is. A folyóirat jellegéről néhány jelentősebb tanulmány ismertetésével kívánuk képet nyújtani.

Helen Hughes *„Iparosítás és fejlődés: helyzetfelmérés”* című tanulmánya az iparosítás elmúlt néhány évtizedének tapasztalatairól széles körű, összefoglaló áttekintést ad. A szerző (a Világbank Gazdaságelemző és Tervező Osztályának vezetője) abból indul ki, hogy az 1940-es évek végén és az 1950-ös évek elején a fejlődő országok gazdaságstratégiáját többségében az importhelyettesítés politikája, a helyi vállalkozás kibontakoztatása, a „gyermek” iparok támogatása, a helyi iparágaknak az importversennyel szembeni protekcionista védelme, valamint a fizetési mérleg egyensúlyát elősegítő iparfejlesztési koncepciók jellemezték. Jelenleg az iparosítás fő irányzatait nem lehet ilyen egyszerű sémákba sorolni.

A tanulmány az iparosodás és a fejlettség szintje szempontjából az országok 4 csoportját különbözteti meg:

- a) Iparosodott országok
- b) Félig iparosodott országok
- c) Iparosodó országok
- d) Még nem iparosodott országok.

Az iparosodott országok jellemzője, hogy az áruterelésben a feldolgozóipar részaránya hozzávetőleg 60%, illetve ezt meghaladó szintet ért el 1976-ban. E kategórián belül is viszonylag nagyok a különbségek, egyes országok kiemelkedően magas ipari fejlettségűek (pl.: NSzK), míg máshol a magas ipari fejlettség csak egyes régiókra, iparágakra, alágazatokra vonatkoztatható. A fejlett országok csoportjába sorolható az összes európai ország (beleértve az európai szocialista országokat is) Dél-Európa kivételével, és ezen túl az Egyesült Államok, Kanada, Japán, Dél-Afrika, Ausztrália és Új Zéland. A fejlettségbeli különbségek alapján a szerző egy átmeneti alcsoportot is megkülönböztet, ahová a dél-európai országok közül Görögország, Portugália, Spanyolország, Jugoszlávia, valamint Izrael, Hongkong, Szingapur és Rhodézia került.

A félig iparosodott országoknál a feldolgozóipar aránya az áruterelés egészén belül 40–60%-ra tehető. Ide sorolható például az észak-afrikai és közel-keleti országok közül Jordánia, Libanon, a latin-amerikai országokból Argentína, Brazília, Chile, Mexikó, Ázsia területéről pedig Kína, India, a Népi Demokratikus Korea és Dél Korea. Jellemzőjük, hogy többségükben exportorientált gazdaságpolitikát folytatnak, ami termelésük specializációjával párosul, mivel csak így képesek a gazdaság egyensúlyát fenntartani. Egy részüknél már csak méretüknél fogva sincs lehetőség minden iparág fejlesztésére. Törekednek a helyi adottságok kiaknázásából származó komparatív előnyök érvényesítésére. Ezek között az országok között általában még nagyobbak a fejlettségi különbségek, mint az iparosodott országok csoportján belül.

Az iparosodó országok legnépesebb csoportjába tartozik az afrikai, ázsiai, latin-amerikai országok többsége. Az iparosodás útján még csak az első lépéseket tették meg, s a feldolgozóipar az áruterelésnek mindössze 20–40%-át teszi ki. Iparuk jellemzője, hogy a termelés döntő többségét a hazai piaci szükségleteket kielégítő fogyasztási cikkek termelése, az alapanyag- és félkészárú-termelés és az építőanyagok gyártása teszi ki. Az utóbbi években kezdetét vette a beruházási javak gyártása is. Kiépítés alatt állnak az ipari fejlődést elősegítő infrastruktúrális létesítmények (út-, víz-, energiahálózat, kikötők, szolgáltató szektor).

A még nem-iparosodó országok száma körülbelül 30 országra tehető. E csoport nagy többségét az elmaradottabb fekete-afrikai országok és néhány alacsony fejlettségű latin-amerikai, ázsiai, észak-afrikai és közel-keleti ország alkotja. A feldolgozóipar részaránya itt legfeljebb csak 20%-ot ér el. Kiépítés alatt áll a könnyűipar és az élelmiszeripar és a többi feldolgozóipari ágazatban még csak az egyszerűbb összeszerelő tevékenység vette kezdetét. Számos idetartozó ország ugyan gazdag alapanyagokban, de alapvető fejlődésbeli korlátot képez a műszaki szakembergárda és a vezetői réteg hiánya. A fő problémát az jelenti, hogy ezekben az országokban még nem sikerült kialakítani azokat az ún. húzó vagy vezető ágazatokat, amelyek segítségével megindulhatnának az iparosodás útján.

A cikk további része a 80-as évek várható fő iparfejlődési tendenciáit tekinti át. A szerző nézete szerint ezek a következők:

1. A gazdasági növekedés mint kizárólagos gazdaságpolitikai célkitűzés egyre inkább háttérbe szorul és megnő az egyéb, társadalmi-politikai tényezők szerepe.

2. Várható az iparosítás növekedési hatásainak fokozottabb összekapcsolása az ország jóléti, foglalkoztatottsági, jövedelemelosztási és egyéb célkitűzéseivel.

3. Erősödő törekvés mutatkozik az egyoldalú gazdasági, politikai függőség felszámolására.

4. A nemzetközi kooperáció új útjainak kialakítása várható, ide értve a diszkrimináció formáinak leküzdését is.

A szerző külön figyelmet fordít az állam megnövekedett gazdasági szerepének elemzésére. Egyik formája ennek a nemzeti ipar fokozott védelme (vám- és egyéb külkereskedelempolitikai eszközökkel), másrészt állami tulajdonú vagy támogatású ágazatok, vállalatok alapítása. Az állam egyben mint „láthatatlan kéz” — fejti ki a cikk — igyekszik a tőkés piac működési hibáit csökkenteni.

A fejlődő országok közötti együttműködés kérdésével — melynek jelentőségét a Lima-i Deklaráció is aláhúzza — foglalkozik részletesebben Arie Kuyvenhoven és L.B.M. Mennes *„Regionális együttműködési programok”* című tanulmánya. A regionális fejlesztés egyik célja — a szerző szerint — két vagy több ország között olyan együttműködés kialakítása, amelynek révén az egyes országok előnyösebb gazdasági helyzetbe kerülnek, mintha külön-külön, egymástól elszigetelten valósítanák meg az adott fejlesztést. Az együttműködés segíti megfelelő üzemméretek kiépítését, összehangolt ágazati szerkezet, beruházáspolitikai, kedvező vámrendszer, széles körű piaci kapcsolatok stb. kialakítását. A szerzők akkor tekintik a regionális együttműködést gazdaságosnak, ha a tervbe vett együttes fejlesztés megtérülése magasabb, mint az kooperáció nélkül lenne. Megítélésük szerint a regionális kooperáció leghatékonyabb módszere az ún. „csoomag közelítés”, amelynek lényege, hogy az együttműködő országok eltérő ágazatok, termékek, párhuzamos és egymást kiegészítő fejlesztését valósítják meg.

A gyors gazdaságfejlesztéshez elengedhetetlen, hogy minden ország adottságainak megfelelő technikai, technológiai eljárásokat válasszon, hiszen az eltérő gazdasági színvonal, politikai, társadalmi, institucionális faktorok ezek alkalmazhatóságának lehetőségeit nagymértékben behatárolják. A technológiai alternatívák közötti választás nehézségére és a sajátos fejlődési adottságok figyelembevételének fontosságára hívja fel a figyelmet Larry E. Westphal *„A megfelelő technológia kutatása”* c. cikkében. A szerző tapasztalatai szerint az eddigi fejlesztések gyakori hibája volt, hogy az ágazati fejleszté-

si célt rosszul, vagy nem megfelelő műszaki színvonalon valósították meg. A „megfelelő” technológia megválasztásának alapvető feltétele, hogy a különböző technológiai eljárások közül a helyi viszonyokhoz leginkább alkalmazhatót keressük meg és a fejlesztő tevékenységet ennek előkészítésére, bevezetésére koncentráljuk. Az új technológia a foglalkoztatottság, a tőkebefektetés, a várható költségek, a profit stb. alakulása tekintetében számtalan kérdést vet fel, melyek együttes hatásának előrelátása többnyire igen nehéz feladat. A szerző rámutat arra, hogy az új eljárások széles körű elterjesztése olyan kutatásokat kíván, amelyeknek az új létesítmények működtetésére és karbantartására, valamint a termékek piaci értékesítésére is ki kell terjedniük. Ebből következik, hogy a „megfelelő technológia” kutatása és a gyakorlati alkalmazása olyan probléma, amelyet nem elméletileg, hanem az adott feltételekkel számoló gyakorlati módszerekkel kell megoldani.

A folyóiratot minden iparosítás iránt érdeklődő szakember figyelmébe ajánljuk; további számait érdeklődéssel várjuk.

Gergely Judit<sup>14</sup>

### ÚJ KÖNYVEK<sup>15</sup>

ÁRVAY János: Nemzeti jövedelem — nemzeti vagyon. Bp. 1979. Kossuth Könyvkiadó. 110 old. (Közgazdasági ismeretek)

BAGOTA Béla—GARAM József: Mit kell tudni az 1979. évi népgazdasági tervről? Bp. 1979. Kossuth Könyvkiadó. 218 old.

BENEDEK Pál: Örökzöld témák. A kutatás irányítása, tervezése és szervezése. Bp. 1979. Akadémiai Kiadó 190 old. (Tudományszervezési füzetek)

A gazdaságirányítás fejlesztése a szocialista országokban. Bp. 1979. Kossuth Könyvkiadó. 258 old.

HETÉNYI István: A népgazdaság tervezése. Bp. 1979. Tankönyvkiadó. 146 old.

Idő a mérlegen. 12 ország városi és városkörnyéki népességének napi tevékenységei a Nemzetközi Összehasonlító Időmérleg Kutatómunkálat tükrében. Szerk.: Szalai Sándor. Bp. 1978. Gondolat Kiadó. 547 old.

IZIKné HEDRI Gabriella: Magyarország a kelet-nyugati gazdasági kapcsolatokban. Bp. 1979. Kossuth Könyvkiadó. 266 old.

LONTAI Endre: A licencszerződések alapvető kérdései. Bp. 1978. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 404 old.

Népgazdasági modellek a távlati tervezésben. Szerk.: Augusztinovics Mária. Bp. 1979. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 448 old.

PÉTERI György: A Magyar Tanácsköztársaság ipari irányítási rendszere. Bp. 1979. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 287 old.

POGÁNY György: A munkamegosztás rendszeréről és fejlődéséről. Bp. 1979. Kossuth Könyvkiadó. 326 old.

SOLLA PRICE, Derek de: Kis tudomány — nagy tudomány. Bp. 1979. Akadémiai Kiadó. 251 old. (Korunk tudománya)

A Szovjetunió népgazdaságának 60 éve. Jubileumi statisztikai évkönyv. Bp. 1979. Statisztikai Kiadó. 640 old.

<sup>14</sup> Az MTA Világgazdasági Kutató Intézet munkatársa.

<sup>15</sup> 1979. február — 1979. április között megjelent könyvek

Факторы, влияющие на решения о выбраковке  
машин

Автор излагает основные выводы своих исследований, проведенных на четырех крупных предприятиях, где установлена одна десятая часть парка машин промышленности. Первая часть статьи анализирует темпы выбраковки машин, а также влияние последней на устарение парка машин. Он подчеркивает, что темпы выбраковки основных средств в размере 14 миллиардов форинтов ежегодной выбраковки в венгерской экономике существенно влияет как на капиталовложения, так и на эффективность использования машинного парка. Темпы выбраковки, рассматривая как с точки зрения цикла замены, так и с формирования парка списанных на ноль машин на всех исследованных предприятиях более медленны, чем было бы желательным. Результаты проведенных на предприятиях рутинных обследований темпов выбраковки дают не-реальные выводы, так как они не учитывают ни повышения уровня цен на машин, ни различия в возрасте и объеме машин. Так например по "рутинному обследованию", проведенному на этих предприятиях, время замены машин составляло бы 89 лет. На самом деле оно с учетом соответствующих коррекций составит 18 лет.

Рациональная дата выбраковки машин на основе расчетов / по времени цикла замены или же другими факторами / на уровне предприятий не может быть установлена. Обследование показало: дальнейшая эксплуатация ряда давно списанных на ноль машин эффективна. В других же случаях ввод в действие "современных" машин оказался не эффективным.

Во второй части очерка на основе ряда конкретных примеров автор доказывает, что без изучения различных альтернатив замены как правило нельзя вынести "эффективное" решение относительно выбраковки. И наоборот: ввод в действие новых машин и оборудования становится не рациональным из-за недостатка анализа выбраковки.



По разному оценем положение выбраковки на четырех предприятиях руководители высшего уровня, рабочие, а также руководители низового звена.Обследование II6 машин двух предприятий показало, что более новые и современные машины не работали в большем числе, чем старые.

Третья часть очерка устанавливает, что процесс "устарения" машинного парка нельзя приостановить, тем более улучшить путем применения административных методов /например увеличения амортизационных отчислений или изменения системы выбраковки/.Желаемое изменение можно вызвать лишь устранением /сокращением/ основных причин. А эти последние следующие:

- 1.Привычка;
- 2.Финансовые затруднения замены;
- 3.Прочие проблемы замены;
- 4.Трудности кооперирования;
- 5.Различие между возрастом и современностью;
- 6.Уменьшение прибыли;
- 7.Нехватка рабочей силы;

Различные аспекты и последствия указанных выше причин автор иллюстрирует в третьем разделе главным образом с помощью конкретных примеров обследованных предприятий.

д-р.Эстер Баго:

#### Диверсификация производства в венгерских условиях.

Автор поставил себе задачу дать ответ на вопрос о том, рациональным стремлением является ли со стороны социалистических предприятий тенденция диверсификации производства. Сперва вопрос приближает путем анализа взаимосвязей между специализацией и диверсификацией и соответственно, продукцией чужого профиля и диверсификацией.В очерке автор исследует распределение занятых между производствами по профилю и чужо-

го по профилю в основных отраслях венгерской промышленности и на этой основе приходит к выводу, что непрофильное производство, имеющее значительный удельный вес, характеризуется сильной раздробленностью. Непрофильное производство направлено главным образом на пополнение дефицитных изделий, необходимых для производства основного профиля и внутри профилей не характерная органическая и разпопальная взаимосвязь между различными видами деятельности.

В очерке дается анализ форм диверсификации производства на практике капиталистических стран и устанавливается, что по существу только латеральная диверсификация связана неразрывно и исключительно с капиталистическими общественными отношениями. Напротив этому, горизонтальные и вертикальные формы диверсификации возникли главным образом под воздействием факторов, независимых от производственных отношений. Последние формы диверсификации приводят к лучшему использованию материальных и духовных ресурсов и способствуют эластичному и стабильному развитию предприятий и ввиду этого они кажутся тенденцией, рекомендуемой и для социалистических предприятий.

Возможность обеспечения согласованности между диверсификацией и планомерностью была доказана уже несколькими общественными примерами. Однако последние обращают внимание и на то обстоятельство, что проведение в жизнь диверсификации предполагает наличие определенных условий и в конечном счете от эффективности регулирования экономики зависит, насколько можно дать свободный простор для стремлений предприятий к диверсификации производства. Сперва следует смягчить строгие разграничения отраслевой системы управления экономикой, но вместе с тем следует также способствовать увеличению предприятий идти на риск и расширять их инициативу.

Пэтрик Мекдонат:

### Процесс и факторы инновационной деятельности.

Автор анализирует, прежде всего основные факторы, влияющие на способность восприятия и освоения новой информации, научных достижений. Согласно результатам своего исследования количество реализованных инноваций зависит главным образом не от числа новых достижений или реализуемых идей, а от склонности и способности предприятий к их использованию.

Практический опыт показывает, что новшества - как остроумны они не были - стихийно, сами по себе не распространяются. Как правило дело не в недостаточном количестве хороших идей, замыслов, однако их наличие автоматически еще не означает коммерческого успеха. Ведь предприятия должны не просто пассивно воспринимать новые идеи, их активное содействие является неотъемлемым условием в стадии применения и соответственно реализации инноваций. На основе своих эмпирических исследований автор приходит к выводу, что склонность и восприятие новшеств организаций предопределяются прежде всего потребностями предприятий. Помимо этого весьма существенную роль играет и организационная структура предприятия - его комплексность, централизация, открытость - далее, деятельность документального отдела и характер окружающей среды, предъявленные требования, ожидания последней. Автор придает исключительно большое значение и человеческим факторам, так как подготовка, специальные знания, опыт и инициатива занятых на предприятии специалистов имеют основное влияние на то, как оценивают проблемы на предприятии и каким образом ищут пути решения. В этом отношении ключевую роль играют руководители предприятий.

Их задача состоит в том, чтобы влиять на фантазию новаторов в сторону совпадения их интересов и интересов предприятия. Творческая энергия специалистов, недовольных самими собой и своим окружением и стремящих ко все лучшим результатам, могут эффективно способствовать уменьшению разрыва между фактическими результатами и стремлениями предприятий.

## Научная творческая работа.

В последние годы в рамках естественных и общественных работ все чаще занимались исследованием творческого процесса, однако экономическим аспектам последнего не было уделено должное внимание. Желая способствовать оживлению исследований в этой области, автор и занимается вопросами экономического приближения процесса творческой работы, методами ее управления и интенсивности.

Автор придает большое значение выбору правильных методов мотивации творческой деятельности. Из методов вскрытия творческой фантазии он подробно останавливается на проблемных дискуссиях, конференциях идей, экспертных опросах, синектических методах, упражнениях ассоциации, положительных и отрицательных сторонах "игры" вопрос-ответ.

Психологической и вместе с тем и существенной экономической проблемой является формирование внутренней структуры режима времени творческой деятельности. Автор подчеркивает, что помимо планомерности должно иметь место и для свободы исследовательского мышления.

Значительные резервы имеются в создании объективных условий творческой работы, в рационализации, формализации и автоматизации рутинных процессов. В очерке показаны конкретные возможности этой формализации путем изложения средств, пригодных для решения различных типов задач.

В деле повышения эффективности научных разработок и исследований все большее значение принадлежит руководству, управлению творческой деятельностью. Однако не редко мы забываем о том — как на это указывает автор — что отсталые методы руководства мешают использованию достижений современного производства. На основе опыта ГДР он обращает внимание и на

то, что в различных стадиях процесса инновации следует применять различные методы управления и соответственно, их комбинацию.

Лилли Берко:

#### Совершенствование структуры производства и рабочая сила на предприятиях.

Венгерские предприятия поступили к совершенствованию своей структуры производства в начале 70-ых годов при неблагоприятных условиях в области ресурсов рабочей силы и большой текучести состава рабочих. На основе эмпирического обследования, проведенного на нескольких предприятиях промышленности очерк показывает, какие новые задачи совершенствование структуры производства ставило перед экономикой труда на предприятиях.

В ходе обследования стало ясным, что совершенствование структуры производства технический прогресс имеют ряд совместных требований относительно рабочей силы и в этой связи перед предприятиями они ставят общие задачи в области экономики труда. Так исходя из характера технического прогресса совершенствование структура производства может быть разного типа и путем реального учета последних нужно определить задачи экономики труда на предприятии. Однако опыт обследования показывает, что в ходе вынесения решений относительно дальнейшего развития структуры производства в период 1970-1975 гг. предприятия по-настоящему еще не учли трудовых аспектов и, с другой стороны и экономика труда не сумела идти динамично в ногу с новыми задачами, вытекающими из сдвигов структуры производства. На большинстве предприятий не было составлено соответствующего плана мероприятий по изменению профессионального состава, внутренней перегруппировке и обеспечению материальной заинтересованности трудящихся на период структурных сдвигов. Поэтому имели место сильные кампании, распространение неофициальной информации и негибкость состава рабочей силы.

Дальнейшим выводом обследования является установления того, что во всех случаях, когда внедрение более экономичных изделий означало большой поворот от традиционных изделий предприятия, это сопровождалось со значительными потерями рабочей силы для этих предприятий. В интересах избежания подобных случаев автор вносит предложение относительно дальнейшего развития юридического регулирования и обеспечения большей гибкости экономики труда.

## ABSTRACTS

Dr. Zoltán KOMONYI:

The Factors of Scrapping Machines  
and Equipments

The article is a summary of a survey made at four major enterprises, - representing some 10 per cent in value of the total machine-stock of the industry, as a whole. The first part of the article gives an analysis of the rate of scrapping as well as its effect on the ageing of the machine-stock.

The author points out that the rate at which the fixed assets of 140 hundred million forints per year at the national level are scrapped out greatly influences the efficiency of both investments and the exploitation of existing machines.

The examination of the scrapping on the basis of the changes in the replacement cycle or the stock of machinery with "zero value" unanimously show a lower than desirable rate. Traditional surveys made at the enterprises produce unrealistic results due to the neglect of the changes in the price-level and the differences in lifetime and volume. At the four enterprises under review this leads to the surprising theoretical 89 year as replacement cycle. With the adjustments made this number can be reduced to 18.

Enterprise level calculations do not allow to rationally determine scrapping out. The experiences show the operation of many "beyond the zero" machines to be still efficient, while the installation of new machines have proved unprofitable in several cases.

Presenting several cases the second part of the study comes to the conclusion that right decisions on scrapping cannot be made in the absence of a survey of replacement alternatives. On the other hand: the lack of an analysis on scrapping doesn't allow to rationally decide on the installation of new equipments. It is worth noting that the judgement of scrapping practices has been differing by the various levels of management, and workers had a different opinion, too. A more detailed analysis of 116 machines in two workshops has shown the more extensive operation of older machines than of new ones.

In its third part the author emphasizes that the "ageing" of the machine-stock cannot be stopped or turned back by administrative means /such as increasing the amortization rates or the modification of the system of scrapping/. Favourable changes can only be brought about by eliminating or at least repressing the main detrimental factors, which are as follows:

- 1./ Old routines and tradition;
- 2./ The financial difficulties of replacement;
- 3./ Other difficulties of replacement;
- 4./ Co-operation problems;
- 5./ Decreasing profits;
- 6./ The unavailability of labour

The general influence and individual effects are presented in the third part of the study through several cases.



Eszter BAGÓ:

### Diversification in the Hungarian Industry

The study is raising the question whether or not production diversification can be considered as reasonable and desirable under the conditions of the Hungarian socialist industry. As the first step the author gives an analysis of the inter-relations between specialization and diversification, and "intra-profile" as against "extra-profile" production branches, respectively. The distribution by the number of workers and employees of intra- and extra-profile activities shows the scattered and small-scale nature of extra-profile production otherwise representing a remarkable volume. Extra-profile production is primarily aimed at the supporting of the main profile and the activities involved are not necessarily inter-connected in a reasonable way.

When analyzing the diversification practices in a capitalist economy the author points out the lateral type of diversification as the only one exclusively inherent in capitalist conditions. The horizontal and lateral types of diversification have been called into being by factors independent from production relations. These latter types of diversification can contribute to a more efficient utilization of resources and a flexible and stable development, representing thus a tool for socialist enterprises, as well.

The fact that planning and diversification can be harmonized has been proved in several cases in the Hungarian economy. However these cases call the attention to the need for the presence of certain conditions under which diversification can prevail and it is the efficiency of central economic

policies that determines the scope for enterprise diversification trends. It is inflexibility inherent in the branch-structure of the national economy to be relaxed first, but enterprise initiativeness and readiness to accept risk should be promoted, as well.

Patrick Mc DONAGH

### The Factors Influencing the Process of Innovation

The analysis carried out by the author is primarily aimed at the main factors determining the potentials to integrate and utilize new information and results of research. The survey shows that the number of innovations utilized by industry mainly depends on the inclination and capacity of companies, and not on the availability of feasible thoughts.

Practical experiences point out the fact that not even the brightest innovations succeed automatically, that is the otherwise frequent presence of good concepts doesn't automatically result in business success. The stage of implementation or realization requires an active cooperation on the company's part. Based on his empirical surveys the author comes to the conclusion that organizational adaptability towards innovation is primarily determined by consumer demands. Other factors also playing a role include organizational structure /its complexity, the level of its centralization, its openness/, the activities of information units, the character and expectations of company environment. An outstanding role

is attributed by the author to the human factor considering the fact that the professional knowledge, experiences and initiation represented by the company staff basically influence the process of problem evaluation and the ways to alternative solutions. The key role is played by the managers, of course. It is them to harmonize the sometimes rambling innovative imagination with company interests. The creative energies represented by the professionals, unsatisfied with their own performances as well as their environment and therefore pursuing higher goals can efficiently contribute to bridge the gap between organizational aspirations and the results achieved.

Heinz-Dieter HAUSTEIN:

#### Creativity in Scientific Work

Both natural- and social sciences have studied creative processes with an increasing intensity over the recent years, however the economic aspect of creativity has mostly been neglected so far. The article represents an economic approach towards the process, management methods and intensity of creative work, stimulating thus related research.

Finding the right ways of motivating creative work is considered by the author as extremely important. Methods of exploiting creative imagination, such as problem-discussion, new-thought conferences, synthetic methods, professional interviews, exercises to associate ideas, question- and answer sessions are discussed in detail with regard

to their possible benefits and the difficulties involved.

Establishing the internal structure of the work-time schedule of creative work - aside from its psychological impact - also represents a major economic problem. Planned discipline must not oppress the freedom of creative thought.

The reserves in developing the objective conditions of creative work by rationalizing, formalizing and automation of routine processes are remarkable. The possibilities inherent in formalization are shown by the author through describing the tools applicable to the various types of problems.

The role of managing creative work is increasing as far as the efficiency of research and development is concerned. It is often neglected - the author prints out - that out-of-date management methods definitely hinder the exploitation of new results in production. Experiences compiled in the G.D.R. show that the various phases of the innovation process require differing management methods i.e. their combination.

LILLI BERKÓ:

#### Changes in the Pattern of Production and Labour Requirements

When entering the seventies and faced with the problem of modernizing production structure enterprises in Hungary had to cope with a limited labour-supply and a strong migration. Based on empirical surveys made at several industrial enterprises the present article is aimed at outlining the

new problems brought about by structural development from the labour-management point-of-view.

The survey has thrown a light upon the fact that in many cases structural development and technological development exert a simultaneous effect on the demand on labour, raising a common problem for labour management. Coming from the character of the technological development concerned structural development can be varying in type and the setting up of the objectives for labour management requires an analytical survey. However the information compiled show on the one hand a relative neglect of labour problems when deciding on structural development during the period 1970-75, while on the other labour management seems to have been unable to cope with these new-type problems. Adequate plans concerning the changes in professional mix, the internal re-grouping of labour and respective financial motivation were absent in most cases. This resulted in campaign-likeness, the preference of the informal channels of information and a highly limited flexibility of labour. Thus in the cases when the new and profitable products were sharply differing from the traditional ones, significant losses emerged in the labour-front. To avoid similar situation the author points out a need for a more sophisticated legal intervention and much more adaptive labour management.











—

316.663

# PARGAZDASÁGI SZEMLE





# IPARGAZDASÁGI SZEMLE

1979. 3. SZÁM

Budapest 1979

**Szerkesztő bizottság:**

**BECK TAMÁS, BOTOS BALÁZS, COTEL KORNÉL, DARVAS GYÖRGY, GARAI VILMOS,  
GERGELY ISTVÁN, KOMONYI ZOLTÁN, LENDVAI ISTVÁN, NYITRAI FERENCNÉ,  
PARÁNYI GYÖRGY, RABI BÉLA, ROMÁN ZOLTÁN (főszerkesztő),  
STERNTHAL JÁNOS (szerkesztő), TRETHON FERENC, VÁNYAI PÉTERNÉ, VÉGSŐ BÉLA**

**A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó igazgatója**

**Szerkesztőség: Magyar Tudományos Akadémia Ipargazdaságtani Kutatócsoport, 1112 Budapest,  
Budaörsi út 43–45. Tel.: 850–777. Megjelenik negyedévenként. Előfizetési ára egy évre 250,— Ft.  
Terjeszti a Magyar Posta. Előfizethető a Posta Központi Hírlap Irodánál (KHI. Budapest, V.,  
József nádor tér 1. Postacím: 1900 Budapest) közvetlenül, vagy postautalványon, valamint  
átutalással a KHI. 215–96162 pénzforgalmi jelzőszámára. Indexszám: 25.394 ISSN 0133–6452**

**7910784 MTA KESZ Sokszorosító. F.v.: dr. Héczey Lászlóné**

## TARTALOM

### TANULMÁNYOK

Helyzetelemzés az irányítás, vezetés és szervezés tudományterületéről . . . . .	7
Gergely István: Iparvállalatok komplex megítélése . . . . .	20
A. N. Zaharov: Az anyagköltségek változása és figyelembevétele a munkatermelékenység mérésénél . . . . .	38
Sternthal János: Specializáció és termelési méretek . . . . .	44

### NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

Tapasztalatcsera a strukturális alkalmazkodásról . . . . .	57
H. Muegge: Szerkezeti változások az iparban és együttműködés a fejlődő országokkal . . . . .	60
dr. W. Schenk: Szerkezeti változások az osztrák iparban . . . . .	68
F. Wolter: Az NSzK és a fejlődő országok közötti munkamegosztás . . . . .	72
OECD elemzések és előrejelzések . . . . .	77
A műszaki haladás a lengyel gazdaságban . . . . .	80
Felmérés az ipari innovációkról . . . . .	85
Ipari parkok létesítése a fejlődő országokban . . . . .	89
Az ágazati intézetek újabb tanulmányaiból . . . . .	92

### SZAKIRODALOM

Simai Mihály: Kölcsönös függőség és konfliktusok a világgazdaságban . . . . .	102
Barta Imre: A beruházások gazdaságossága és kockázata . . . . .	105
V. Hoffmann: A szocialista iparvállalat gazdaságtana és irányítása . . . . .	109
R.E.Miles – Ch.C.Snow: Szervezeti stratégia, struktúra és folyamat . . . . .	111
Új könyvek . . . . .	113
A tanulmányok rövid orosz és angol nyelvű tartalmi kivonata . . . . .	114

## СОДЕРЖАНИЕ

## ОЧЕРКИ

Анализ ситуации в области управления и организации .....	7
Иштван Гергей: Комплексная оценка деятельности промышлен-	
ных предприятий .....	20
Захаров А.Н.: Изменения и учет материальных затрат при	
измерении производительности труда .....	38
Янош Штернтал: Специализация и масштабы производства .....	44
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ - НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ	
Обмен опытом по вопросам структурного приспособления .....	57
Х.Мыгге: Структурные изменения в промышленности и сотруд-	
ничество с развивающимися странами .....	60
д-р В.Шенк: Структурные изменения в австрийской промыш-	
ленности .....	68
Ф.Вольтер: Разделение труда между ФРГ и развивающимися	
странами .....	72
Анализы и прогнозы ОЭСР .....	77
Технический прогресс в польской экономике .....	80
Обследование о промышленных инновациях .....	85
Создание промышленных парков в развивающихся странах .....	89
Из новых очерков отраслевых институтов .....	92

## СПЕЦИАЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Михай Шимаи: Взаимная зависимость и конфликты в мировом	
хозяйстве .....	102
Имре Барта: Экономическая эффективность и риск капиталъ-	
ных вложений .....	105
В.Хоффман: Экономика и управление социалистическим промыш-	
ленным предприятием .....	109
Р.Е.Майлс - Х.С.Сноу: Организационная стратегия, структура	
и процесс .....	111
Новые книги .....	113
Краткое содержание очерков на русском и английском языках	114



REVIEW OF INDUSTRIAL ECONOMICS  
1979/3.

CONTENTS

STUDIES

Survey on Management and Organizational Sciences .....	7
István Gergely: The Complex Appraisal of Industrial Enterprises .....	20
A.N. Zaharov: Changes in the Costs of Materials and Their Consideration in the Measurement of Labor Productivity .....	38
János Sternthal: Specialization and the Economies of Scale .....	44

INTERNATIONAL EXPERIENCES - SCIENTIFIC LIFE

An Exchange of Experiences on Structural Adjustment .....	57
H. MUEGGE: Structural Changes in Industry and Co-operation with the Developing Countries .....	60
dr.W.SCHENK: Structural Changes in Austria's Industry .....	68
F.WOLTER: The Division of Labor between the FRG and the Developing Countries .....	72
OECD Analyses and Forecasts .....	77
Technological Progress in the Polish Economy .....	80
A Survey on Industrial Innovations .....	85
Establishment of Industrial Parks in the Developing Countries .....	89
From the Recent Studies of the Branch Research Institutes .....	92

BOOK REVIEWS

Mihály Simai: Interdependency and Conflicts in the World Economy .....	102
Imre Barta: The Efficiency of Investments and the Risk Involved .....	105
V.Hoffman: The Economics and Management of the Socialist Industrial Enterprise .....	109
R.E.Miles - Ch.C.Snow: Organizational Strategy, Structure and Process .....	111
New Books .....	113
Abstracts in Russian and English .....	114



# TANULMÁNYOK

## HELYZETELEMZÉS

### AZ IRÁNYÍTÁS, VEZETÉS ÉS SZERVEZÉS TUDOMÁNYTERÜLETÉRŐL

Az MTA testületi szervei rendszeresen készítene helyzetelemzést egy-egy fontosabb tudományterületről és ebben ajánlásokat is megfogalmaznak e tudományterületek fejlesztéséhez. Az ipar- és iparvállalati gazdaságtanról 1975-ben<sup>1</sup>, a közgazdaságtudományról 1976<sup>2</sup>-ban készült ilyen elemzés. Az alábbi helyzetelemzést az irányítás, vezetés- és szervezés tudományterületéről egy szakértői csoporttal az MTA Gazdaság- és Jogtudományi Osztálya készítette és ezt 1979. június 29.-i ülésén az MTA Elnöksége is megtárgyalta és elfogadta.

#### *1. A tudományterület és a nemzetközi tapasztalatok*

##### *1.1. A háttér*

A tudomány fejlődését differenciálódás és integrálódás kíséri és ebből mind újabb tudományágak sarjadnak ki. Új tudományágak létrejöhetnek két tudomány határterületén (mint például a biokémia vagy a jogszociológia); létrejöhetnek azzal az igénnyel, hogy a különböző tudományágak által vizsgált jelenségek közös vonásait elemezzék (mint a kibernetika vagy a rendszerelmélet); és létrejöhetnek olyan komplex jelenségek vizsgálatára, amelyek bizonyos teljességgel csak több tudományág ismeretrendszerével közelíthetők meg. Ez utóbbi csoportba tartozik az irányítás, a vezetés és a szervezés elmélete is.

Az irányítás, a vezetés és a szervezés minden társadalomban alapvető tevékenység, mindenekelőtt a termelés és a gazdálkodás, a természet erőivel szembeni védekezés, a közigazgatás és a hadászat területén. Ahogyan a társadalom, a termelés, a gazdálkodás, a természet erőinek megfékezése és az ember szolgálatába való állítása, a közigazgatás és a hadászat mind bonyolultabbá válik – mindenekelőtt a munkamegosztás növekedése, ismereteink gyarapodása, a technikai haladás, a népesség gyors növekedése és a nemzetköziesedés folytán – e tevékenység egyre nagyobb mértékben és egyre magasabb színvonalon igénylik az irányítást, a vezetést, a szervezést.

Az irányítás, a vezetés és a szervezés problémái minden korban nemcsak a gyakorlat embereit, hanem a gondolkodókat, a tudósokat is foglalkoztatták és e tevékenységhez mindig felhasználták a kor tudományának eredményeit. A XIX. század második felétől mégis minőségi változásról beszélhetünk. Egyrészt az említett tényezők hatására az irányítással, vezetéssel, szervezéssel szemben ugrásszerűen növekedtek a társadalmi igények, másrészt hasonlóan gyarapodtak a tudomány ehhez felhasználható eredményei

<sup>1</sup> Teljes szövege az Ipargazdasági Szemle 1975. 2. számában jelent meg.

<sup>2</sup> Teljes szövege a Közgazdasági Szemle 1976. 7–8. számában jelent meg.

is. Marx eszmerendszere a társadalom és a gazdaság irányításáról új távlatokat nyitott. A közgazdaságtudomány, a szociológia, a pszichológia és más társadalomtudományok, majd a természet- és műszaki tudományok fejlődése egyre nagyobb bőségben nyújtotta azokat az ismereteket, amelyek nagy hatékonysággal hasznosíthatók az irányítás, a vezetés és a szervezés munkájához. Különösen termékenyítőek voltak azok a gondolatok (mint Weber, Taylor, Fayol munkái), amelyek már kifejezetten az irányítás, a vezetés és a szervezés tevékenységét elemezték, magyarázták.

A munkamegosztás egyik megnyilvánulásként lényegesen megnőtt azoknak a szakembereknek a száma, akik az irányítás, a vezetés és a szervezés egy-egy területén különleges ismeretekkel, adottságokkal és tapasztalatokkal rendelkeznek. Egy-egy szervezet és nagyobb egység céljainak elérése és e célok hatékony megvalósítása korunkban nagy mértékben függ e szakemberek munkájától.

Az irányítás, vezetés, szervezés fogalmát többféleképpen értelmezik. Az általános felfogás szerint az irányítás és a vezetés — e két fogalom között sem a mindennapi, sem a tudományos szóhasználat nem tesz következetesen különbséget — szélesebb tevékenységi kört ölel fel, mint a szervezés. Az irányítás és a vezetés a szervezésen kívül magában foglalja a célok kitűzését, a tervezést, a szabályozást, az ellenőrzést is. Másfelől viszont a szervezés és számos ága maga is sajátos ismereteket, módszereket hasznosító, sokszor önálló tevékenység.

Egyes esetekben a vezetés, más esetekben az irányítás fogalmának adunk gazdagabb tartalmat és közöttük olyan értelemben is megjelenik különbség, hogy a vezetést mindig akaratlagos, emberi tevékenységnek fogjuk fel, míg *önműködő* irányítást gépek, automatikák is biztosíthatnak. Az irányítás és a vezetés mellett nyelvünk egy sor további kifejezést is használ (igazgatás, vezérlés, szabályozás, kormányzás, stb.), ezeket meghatározott összefüggésekben különböző árnyalatokkal az irányítás-vezetés egészére, vagy egy-egy funkciójára alkalmazzuk.

Nem ad egyértelmű eligazítást e fogalmak *idegen nyelvű* használata sem, de nyomatékosan arra utal, hogy e tevékenységek szorosan egybefonódnak. Az orosz nyelv megkülönbözteti az *upravleniját*, a *rukovodsztvot*, és az *organizaciját*. Az első két kifejezést lényegében egyenértékűen használják a magyar irányítás és vezetés fogalmával, az *organizacija* azonban, mint több más nyelven is, egyidejűleg jelenti a szervezetet és a szervezést.

A német nyelvben a *Leitung* és a *Führung* a magyarhoz eléggé hasonlóan használatos, de más kifejezéseket is (pl. *Steuerung*) elterjedten használnak. Az *Organization* itt is egyfelől cselekvést, másfelől a szervezetet jelenti.

Az angol nyelvben a leggyakrabban a *management* szóval találkozunk és az egyaránt jelöl irányítást, vezetést, sőt bizonyos összefüggésekben szervezést is. Az *organization* szó itt határozottan inkább szervezetet, mint szervezést jelent.

A francia nyelvben a *direction* és *gestion* nagyjából a magyar irányítás és vezetés szónak felel meg, de gyakran használják — többnyire a *direction*-nal egyenértékűen — az *administration* és újabban — még tágabb jelentéssel — a *management* kifejezést. Az *organisation* szó mind szervezést, mind szervezetet jelöl.

## 1.2. A tudományterület

Az irányítás, a vezetés és a szervezés gyakorlata egyre többet hasznosít az emberiség felhalmozódott tudásából és a tudomány új eredményeiből. Minthogy az irányítás, a vezetés és a szervezés társadalmi tevékenység, a legátfogóbb elméleti alapvetést és útbaigazítást ehhez a társadalom és a gazdaság mozgástörvényeit rendszerbe foglaló marxizmus-leninizmus adja.

Természetesen mindig rendkívül lényeges az irányítás, a vezetés és a szervezés konkrét tárgyát képező tevékenység törvényszerűségeinek ismerete. A termelés szférájában ezt mindenekelőtt a műszaki, a gazdaság- és az emberrel foglalkozó tudományok biztosítják. Akár a környezet alakítása, akár egy-egy szervezetnek a környezethez való alkalmazkodása és belső viszonyainak formálása szempontjából szükség van jogtudományi, szociológiai, pszichológiai és szociálpszichológiai ismeretek felhasználására. Növekvő szerephez jut a matematika, az informatika (és a számítógépek), a kibernetika, a rendszerelmélet alkalmazása.

Egyidejűleg növekszik az igény aziránt, hogy elemezzük, feltárjuk az irányítás, a vezetés és a szervezés tevékenységének *sajátos* vonásait, módszereit és tapasztalatait; hogy megismerjük *általános és specifikus* törvényszerűségeiket; hogy e tudást, ezeket az ismereteket *rendszerbe foglaljuk* és e tevékenységek gyakorlatához minél teljesebben hasznosítsuk. Ez adott indítást, majd erősödő ösztönzést az irányítás, a vezetés és a szervezés kérdéseinek tudományos feldolgozásához, különböző elméleteik kialakításához és összefoglaló rendszerezéséhez. Ezek a törekvések igen sok, a gyakorlat szempontjából rendkívüli fontosságú ismeret felhalmozódásához és összegzéséhez vezettek. *Rendszerbe foglalásuk elméleti keretei azonban még nem forrottak ki*, ezeket mindmáig sokféleség, változás, megújulás, gazdagodás jellemzi.

Az általános törekvés az irányítás-vezetés egészének, valamennyi funkciójának átfogó tárgyalása, de természetesen külön is feldolgozzák az irányítás-vezetés egyes funkcióit, ezek között a szervezés feladatait, módszereit is. A szervezetek elméletét gyakran külön ismeretrendszerként tárgyalják.

Az elmélet vizsgálhatja az irányítás, a vezetés és a szervezés tevékenységének legáltalánosabb vonásait, például a vezetői munkára, egyes vezetési funkciókra, a szervezetek életére vonatkozóan. Minthogy azonban az irányítás, a vezetés és a szervezés lényegesen függ *tárgytól* (attól, hogy milyen tevékenységre, szervezetre irányul), jelenségeit, problémáit, módszereit eszerint differenciálva is feldolgozzák.

Az irányítás, a vezetés, a szervezés feladatai több síkon jelentkeznek. A legátfogóbb a társadalom irányításának (vezetésének, szervezésének) igénye, valamennyi emberi, társadalmi tevékenységet átfogóan. Ezen belül külön is vizsgálhatók a társadalmi élet nagy szférái: a termelés és gazdálkodás, a kutatás-fejlesztés, a közigazgatás, az oktatás, a közművelődés, az egészségügy, a közbiztonság, a honvédelem, és így tovább. A következő szintet az egyes szervezetek (vállalatok és egyéb intézmények) irányításának, vezetésének, szervezésének feladatai alkotják. Megkülönböztethető a szervezetek egészének, továbbá egyes részeiknek, folyamataiknak irányítása, vezetése, szervezése. Az előbbieket mellett önálló feladatként egyes területi egységek, továbbá egyes ágazatok és funkciók (pl. pénzügyek) irányítása, vezetése, szervezése is megjelenik.

A nemzetközi tapasztalatok e tudományterületen is rendkívül fontosak számunkra. Átültetésük, alkalmazásuk mindig adaptációs munkát igényel, de a hazai gyakorlat és kutató munka számára a kiindulópontot ez jelenti. A szocialista és a tőkés országok tapasztalatai egyaránt fontosak számunkra.

Az irányítás, vezetés, szervezés tudománya az eltérő világnézeti kiindulás és e tevékenységek társadalmi meghatározottsága folytán a tőkés és a szocialista társadalom és gazdaság viszonyai között bizonyos kölcsönhatásban, de külön utakon fejlődött és fejlődik ma is. A társadalmi környezet különbözősége ellenére azonban mind az irányítás, a vezetés és a szervezés tárgyát képező folyamatokban, mind e tevékenységek céljaiban és eszközeiben nagyon sok a közös vonás. Az említett különbözőségek tudatos szem előtt tartása mellett ezért a több nemzetközi kommunikáció, a komparatív vizsgálatok bővítése e területen is kívánatos.

Abban a kérdésben, hogy irányítás-, vezetés-, szervezés-elméletről, -tanról, vagy -tudományról beszéljünk-e, nem egységes a gyakorlat. Az orosz nyelvben leginkább az *irányítás elmélete* kifejezést használják a munka- és a termelés *tudományos szervezéséről* szólnak. A vállalati gazdálkodás szférájában a vállalatok tervezéséről, szervezéséről és irányításáról beszélnek, mint tudományterületről (ágról). A német nyelvterületen leginkább az elmélet (Theorie) és a tan (Lehre) kifejezés terjedt el (szervezés-, illetőleg szervezet-*elmélet*, üzemgazdaságtan). Az angol nyelvben szintén főként a vezetés- és szervezés-*elmélet* kifejezés használatos, az utóbbi néhány évtizedben sajátos tartalommal (az operáció-kutatás alkalmazására) elterjedt a vezetés*tudomány* (Management Science) kifejezés is.

Ha a tudástól a tudomány felé haladva a különböző megjelöléseket – mint Mátrai László akadémikus – hierarchikus fokozatoknak tekintjük, az elnevezés annak minősítését is jelenti, hogy milyen fokra ért el az adott tudományterület érettsége. Az ilyen kategorizálás azonban objektíve is nehéz, szubjektíve pedig a kutatók, a tudósok erre különleges érzékenységgel reagálnak. Mind ezt, mind a röviden idézett nemzetközi gyakorlatot és az általános hazai szóhasználatot figyelembe véve, ha tudományos tevékenységről vagy testületről van szó (más tudományterületekhez hasonlóan, lásd pl. a munkatudományi bizottságot) indokolt irányítás-, vezetés- és szervezés*tudományról* beszélni. Amikor magáról a diszciplináról, az ismeretek rendszerbe foglalásáról van szó, helyesebbnek látszik az irányítás, a vezetés, a szervezés, a szervezetek *elméletéről* szólni.

### 1.3. A nemzetközi tapasztalatok

Az irányítás, vezetés és szervezés elmélete és gyakorlata terén a *tőkés országok* között a század elejétől az Egyesült Államok kiemelkedő szerepet játszott. Taylor kezdeményezése nyomán innen indult el a „tudományos vezetés” gondolata, vagyis a termelő munka tudományos alapokra helyezett megosztásának, tervezésének és szervezésének eszméje, itt bontakozott ki legnagyobb mértékben a tömeggyártás, a 30-as évek közepén innen sugárzott ki az „emberi kapcsolatok”, azaz a társadalmi, szociológiai, pszichológiai tényezők szerepének felismerése. A második világháború tapasztalatai nyomán itt terjedt el legelőbb az operációkutatás, a számítógépek tömeges alkalmazása és a vezetés és szervezés jónéhány más új módszere.

Valójában számos gondolat, módszer egyidejűleg vagy előbb más tőkés országokban (elsősorban Angliában és Németországban) is felmerült és hódított, de ezek – az ország és a gazdaság hatalmas méretei, az új gondolatok alkalmazásának rendkívül gyors elterjedése és nagy propagandája folytán – mégis amerikai megfogalmazásban váltak ismertté.

Az amerikai gondolkodást és tudományt e téren is pragmatizmus jellemezte. A gyakorlatban jól alkalmazható módszerek kialakítása és tömeges elterjesztése terén kimagasló eredményeket értek el. E tevékenységek elméletének megfogalmazása felé viszonylag kevesebb figyelem fordult; ez is oka, hogy mindmáig management-elmélet dzsungeljéről beszélnek itt.

Az uralkodó irányzat a management gyakorlatához szükséges multidiszciplináris ismeretek rendszerbe foglalása, újabban növekvő arányban a rendszerelmélet felhasználásával. A matematikai és operációkutatási módszerek, valamint számítógépek alkalmazását előtérbe helyező irányzat vezetés-tudománynak (Management Science) jelöli meg magát. Az Organization Theory nem szervezéselméletet, hanem a szervezetek szocioló-

giai és magatartás-tudományi közelítésű elméletét fedi. A magyar felfogás szerinti szervezést jelentős részét – ismét csak igen pragmatikus módon – az Industrial Engineering tevékenység keretében dolgozzák fel.

A vezetés és a szervezés elméletéhez a német hozzájárulás is jelentős, mindenekelőtt Max Weber termékenyítő gondolatai és az üzemgazdaságtan gazdag elmélete révén. A francia hozzájárulásból elsősorban Fayolnak az első világháború alatt megjelent, a vezetés tevékenységét átfogóan elemző, a szervezés és a koordinálás szerepét is hangsúlyozó munkája kíván említést. Angliából Urwick és a Tavistock intézet munkái, Skandináviából az újfajta munka- és termelés-szervezési és „ipari demokrácia” kísérletek gyakoroltak nagyobb nemzetközi hatást. Japán elsősorban a nyugati módszerek adaptálása terén ért el kiemelkedő, de aligha másolható eredményeket.

Az Egyesült Államok technikai és a vezetés és szervezés terén megfigyelhető főlényke a többi fejlett tőkés országgal szemben (a „műszaki rés” és a „vezetés rés”) a 60-as évektől csökkent, kevésbé általános, de sok területen még mindig jelentős. Az irányítás, a vezetés és a szervezés tekintetében azonban kevésbé tekintik követendő példának, jobban hangsúlyozzák az értékrend különbségeit, a hagyományok és a saját kezdeményezések szerepét.

Valamennyi tőkés országra jellemző, hogy az irányítás, vezetés és szervezés kérdéseivel nemcsak a gazdasági tevékenységek és szervezetek szempontjából foglalkoznak, hanem kiterjesztik ezt a társadalmi élet minden más fontosabb szférájára is (oktatás, egészségügy, közigazgatás, stb.).

A *Szovjetunióban* a marxizmus-leninizmus kezdettől fogva szilárd alapot adott az irányítás, vezetés és szervezés elméleti kérdéseinek tárgyalásához. Világos volt ugyanakkor, hogy a gyakorlati munkában – maga Lenin is hangsúlyozta ezt – sok mindent célszerű átvenni a tőkés országok, így többek között Taylor módszereiből. A 20-as években sok intézet, folyóirat, konferencia foglalkozott a „tudományos vezetés” kérdéseivel, de a 30-as évektől ez a sokirányú élénk mozgás ellanyhult. Mind népgazdasági, mind vállalati szinten középpontba a tervezést állították, s emellett a vállalatoknál „a munka tudományos megszervezésének” és a „termelés tudományos megszervezésének” feladatait helyezték előtérbe. Az irányítás és a vezetés kérdéseivel a tudományos kutatás csak szerény mértékben foglalkozott.

Jellegzetes, hogy az iparvállalatok gazdasági, vezetési és szervezési feladatait az oktatási anyagok vállalati tervezés és szervezés cím alatt tárgyalták. Ez részben a gazdaság-irányítás rendszerével magyarázható: a vállalatok önállósága meglehetősen korlátozott volt, a vezetés feladata lényegében a kötelezően előírt tervmutatók teljesítésének hatékony megszervezésére összpontosult. A tudományos kutatás ennek megfelelően elsősorban a tervezés és a szervezés módszereit vizsgálta és e téren kimagasló eredményeket ért el. Ezzel minden bizonnyal jelentősen hozzájárult a szovjet gazdaság rendkívül gyors növekedéséhez és nagy gazdasági sikereihez.

A második világháború utáni években először az automatizálás és a számítógépek alkalmazásának kérdései irányították rá a figyelmet az irányítás kérdéseire. A kezdeti elutasítás után a kibernetika és a rendszerelmélet mind nagyobb figyelemben részesült. A 60-as évektől a szociológiai és szociálpszichológiai kutatások is megélenkültek és határozottabb igény fogalmazódott meg az irányítás, a vezetés gazdagabb, e tevékenységet szélesebb összefüggéseiben vizsgáló elméletének kidolgozására. Az új törekvéseket jellemezte a marxizmus-leninizmus szilárd alapjaira való épülés; a hagyományok, a ter-

vezést középpontba állító ismeretrendszerhez való kapcsolódás; a közelítések sokfélesége, és a rendszerelméleti nézőpontok gyakori alkalmazása. Az empirikus kutatások is bővültek, de még mindig viszonylag szerény keretek között maradtak.

Az irányítás és a vezetés elméletének a tudományágak rendszerébe való beillesztése a Szovjetunióban még ma is nyitott kérdés.

Az 1966-ban és 1972-ben tartott két nagy össz-szövetségi konferencia tárgyának a szocialista termelés tudományos irányításának megszervezését jelölték meg és a KGST együttműködési témának is ezt az elnevezést adták. A gazdasági szférában „A vállalatok tervezése, szervezése, irányítása” című tantárgy keretében oktatják ezeket az ismereteket, de – különösen a gazdasági mérnökök részére – speciális tananyagokat és kolégiumokat is kifejlesztettek. A terminológiánk szerinti szervezéstan (elmélet) kifejezés nemigen használatos a Szovjetunióban, bár természetesen a szervezési és szervezeti kérdésekkel bőségesen foglalkoznak. Igen nagy figyelem fordul a számítógépek alkalmazása felé. Ujabban az irányítás megszervezése mellett az irányítás és szervezés fogalom-párt együttesen is gyakrabban használják.

Az európai népi demokráciák közül elsősorban az NDK-ban és Csehszlovákiában volt hagyománya a vezetés- és szervezés-elméletének. Csehszlovákia a ma már kevésbé aktív szervezet, a CIOS (Nemzetközi Tudományos Szervezési – Vezetési – Társaság) alapító tagjai közé tartozott. A praxeológia megalkotása lengyel tudós, Kotarbinski nevéhez fűződik. A népi demokráciák azonban az 50-es évektől elsősorban a szovjet tapasztalatok alkalmazására törekedtek és nagyjából azt a fejlődési utat járták be, mint az utolsó harminc évben a Szovjetunió. Ez tekinthető jellemzőnek Magyarországra is; az irányítás, a vezetés és a szervezés kérdéseinek kutatása és önálló feldolgozása itt is a 60-as évek közepétől élénkült meg.

## *2. A tudományterület hazai helyzete*

### *2.1. Visszapillantás*

Az irányítás, vezetés és szervezés gyakorlatában Magyarországon a felszabadulás előtt elsősorban német hatás érvényesült. Az államosítások egyes szakaszait követően a MÁSZ, a NIK, majd az Iparügyi Minisztérium, illetőleg (megosztása után) az ipari minisztériumok a vállalati irányítás, vezetés és szervezés (a tervezés, a statisztika, a számvitel, a munkanormázás, stb.) fejlesztése és a szocialista tervgazdálkodáshoz való hozzáigazítása terén nagy munkát végeztek. A szovjet tapasztalatok felhasználása mind a vállalati szférában, mind gazdaságunk irányítási módszereinek kialakításában meghatározó szerepet kapott és az elméleti munka is főképpen erre támaszkodott.

Az önállóbb kutatások e területen, a társadalomtudományok sok más ágához hasonlóan, az 50-es évek közepétől indultak meg. Ekkor jöttek létre egymást követően az ágazati gazdaságtani és szervezési intézetek is. A vezetés- és szervezéstudomány iránti igény határozottabban a 60-as évek közepén fogalmazódott meg; ebben nagy szerepe volt Erdei Ferenc akadémikusnak is.

Hevesi Gyula és Erdei Ferenc személyében az ipar és a mezőgazdaság szervezési-vezetési kérdéseivel két kiemelkedő tudós foglalkozott. 1964-től Erdei Ferenc vezetésével az akadémiai Szervezéstudományi Bizottság kezdte meg tevékenységét. A bizottság az igazgatás, vezetés és szervezés kérdéseit átfogóan, multidiszciplináris szemlélettel kö-



zelítette meg; feldolgozta a külföldi tapasztalatokat, a vezetőképzés fejlesztését kezdeményezte.

A gazdaságirányítási reform előkészítése ráirányította a figyelmet az önállóbb és piacorientáltabb vállalati gazdálkodás követelményeire, a nagyobb arányú vezetőképzés igényeire s az ehhez szükséges tananyagok hiányára is. Nagyobb figyelem fordult az irányítás, a vezetés és a szervezés számos eddig elhanyagolt területe (például a marketing munka) és a fejlett tőkés országok újabb tapasztalatai felé. Nagy apparátusok kezdtek foglalkozni az automatizálás, valamint a számítógépek vállalati alkalmazásának kérdéseivel. Jóval lassabban tört (és tör) utat az emberi tényezők kutatása és nagyobb súlyú számításba vétele.

A tudományterület fejlődésének további ösztönzést adtak

- a vállalati szervezéssel, a vezetőképzéssel kapcsolatos és más párt- és állami határozatok;
- a szociológiai és rendszerelméleti kutatások kibontakozása;
- vezetési-szervezési témák felvétele az OTTKT országos főirányok programjába;
- a hasonló irányú fejlődés a Szovjetunióban és a többi szocialista országban, az e téren folyó KGST-együttműködés megerősödése, KGST irányítási kutató intézet létesítése;
- a fokozódó érdeklődés az irányítás és szervezés egyes sajátos területei (kutatás-fejlesztés, közigazgatás stb.) iránt.

Jelentősen bővült a szervezéssel és vezetőképzéssel foglalkozó intézmények hálózata. Az MTESz keretében önálló Szervezési és Vezetési Tudományos Társaságot hoztak létre.

Mindezen és még sok más tényező hatására a 70-es éveket az irányítás, a vezetés és a szervezés kérdéseinek előtérbe kerülése, e kérdések sokirányú feldolgozása, intenzív publicisztikai és fejlődő tudományos művelése jellemezte. (E tudományterület jellegéből ugyanakkor az is adódik, hogy divathullámoknak, felszines, tudományoskodó írásoknak, szerepléseknek is bő teret ad.)

## 2.2. A kutató bázis

Az irányítás-, vezetés- és szervezés témáival foglalkozó kutatásoknak hazánkban nincs központi bázisuk. Ilyen – főképpen alkalmazási – fejlesztési jellegű – kutatással sok, különböző típusú intézet, intézmény és vállalat foglalkozik.

Az MTA társadalomtudományi intézetei közül ilyen témákat is kutat az Állam- és Jogtudományi Intézet (a közigazgatástudományi OTTKT főirány bázisintézete), az Ipargazdaságtani Kutatócsoport, a Szociológiai Kutató Intézet, esetenként (a gazdaságirányítás rendszerével összefüggésben) a Közgazdaságtudományi Intézet, némileg profilján túlnyúlóan is a Tudományszervezési Kutató Csoport. Az irányítás számítástechnikával összefüggő kutatásainak fontos bázisa a SZTAKI. Esetenként foglalkoznak az irányítás, vezetés, szervezés profiljukhoz közelálló kérdéseinek kutatásával a funkcionális szervek költségvetésből finanszírozott intézetei is, mint az OT Tervgazdasági Intézete, a PM Pénzügykutatási Intézete, a munkaszervezés kérdéseivel növekvő mértékben a MűM Munkaügyi Kutató Intézete, stb.

Az oktatási intézmények közül elsősorban a Budapesti Műszaki Egyetem, a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem és Nehézipari Műszaki Egyetem (Miskolc)

tanszékei folytatnak e témakörökben kutatást és szakértői tevékenységet. A jogi karok számos tanszékén folynak általános szervezéstudományi kutatások. A vezetőképző intézetek (ezek között elsősorban a legnagyobb és központi feladatokkal is megbízott OVK) tudományos kutató tevékenysége most kezd kibontakozni.

Kutatási kapacitást képviselnek a nagyszámú és nagylétszámú — összesen többezer főt foglalkoztató — szervező (ipargazdasági és szervezési) és számítástechnikai intézetek is. Ezek az intézetek nyereségérdekeltségben dolgoznak; alapfeladatuk a vállalatok segítése konkrét szervezési és számítástechnikai feladatok megoldásában. Emellett azonban — illetőleg az előbbiek érdekében — végeznek (főképpen alkalmazás jellegű) kutatásokat is. E tevékenységüket az 1978-ban felállított Szervezési Tárcaközi Bizottság a jövőben határozottabban kívánja koordinálni. (Az ágazati ipargazdasági kutatások koordinálására a TPB-től az Ipargazdasági Kutatócsoport kapott megbízást.)

E különböző típusú kutatóhelyek *megfelelő együttműködés és arányok mellett* jól kiegészíthetik egymást és az elmélet, az oktatás, valamint a gyakorlat között a szükséges áttételeket is biztosíthatják. A jelenlegi helyzethez képest azonban az elméleti, alapozó és összegező kutatások arányának bizonyos növelése, továbbá a kutatóhelyek közötti együttműködés erősítése szükséges.

### 2.3. A kutatások

Az irányítás, vezetés, szervezés tudományterületén a kutatások fő irányait és tematikáját az utóbbi években alapjaiban a kutatóhelyi struktúra: az oktatás és a megbízások igényei határozták meg. A kutatók érdeklődése mindenekelőtt a számítógépek alkalmazása, az operációkutatás és más új eljárások (például hálótervezés, értékelemzés) felé fordult. Ezeknek az eljárásoknak a hazai megismertetését és bizonyos fokú elterjedését segítették e kutatások. A szervezés hagyományos területei közül a munkaszervezés és a racionalizálás egy ideig — nemcsak a kutatásban, a gyakorlatban is — meglehetősen háttérbe szorult, de ez a legutóbbi években néhány fontos kutatás nyomán elődódni kezdett.

Sok elméleti és gyakorlati célú kutatás folyt a számítógépek felhasználásával történő termelésirányítás témakörében. A rendszerelmélet ismertetése és népszerűsítése után újabban igényes alkalmazásával is több kutatás foglalkozik, úgy a szervezés, mint az irányítás és a vezetés témáiban. A szervezési kutatások az ipar mellett fokozódó mértékben a mezőgazdaságra, a kutatás-fejlesztésre, valamint más ágazatokra és szférákra is kiterjednek és figyelemreméltóak a szervezés általános elméletének és módszertanának megalkotására irányuló törekvések.

A vezetés és a szervezés határterületét képező szervezeti kérdésekről a különböző közelítésű kutatások (elsősorban a kifejezetten szervezetelméleti, továbbá a vállalati koncentrációval és szervezeti struktúrával, a nagyvállalatok belső irányításával kapcsolatos kutatások) ismereteinket lényegesen bővítették. A gazdaság- és iparpolitikai, valamint „A szocialista vállalat” kutatások a felsőszintű és ágazati gazdaságirányítás problémáit is vizsgálat tárgyává tették és egy harmadik országos főirány a *közigazgatás-tudományi* kutatások fellendülését eredményezte. Néhány fontos kutatás mélyebben ele-

mezte a vezetői tevékenységet, elsősorban pszichológiai és szociológiai oldalról; a vezetési funkciók közül a szervezés mellett mindenekelőtt a tervezést és a döntéseket vizsgálták a kutatók. Több kutatás tett kísérletet a vezetéselmélet átfogó történeti áttekintésére, tudományági elhelyezésére.

Némi haladás ellenére még mindig kevés az empirikus vizsgálat, a magasabb színvonalú vezetés és szervezettség belső és külső feltételeinek elemzése, a külföldi tapasztalatok rendszeres, kritikai feldolgozása.

A kutatási eredmények és teljesítmények értékelését nehezíti, hogy a kritika, a tudományos vita, mint annyi más tudományterületen, itt is gyenge. A nagyszámú, elsősorban ismeretterjesztő – propagandisztikus célú – konferencia mellett ritkán kerül sor igazi tudományos tanácskozássra és vitára, a könyvismertetések mellett értékelő recenziókra, a tudományos minősítések alkalmából a disszertációk tudományos eredetiségének érdemi megvitatására. A hazai teljesítmények értékeléséhez csak lassan fejlődik a külföldi tapasztalatok és eredmények szervezett feldolgozása és az ezekhez való viszonyítás. A nemzetközi tudományos életbe gyenge bekapcsolódásunk, ez csak az utóbbi időben, a KGST vonalán javult. Az értékelés alapjainak e korlátai ellenére is megállapítható, hogy az irányítás, vezetés és szervezés kérdéseinek hazai tudományos kutatásában és elméleti feldolgozásában jelentős az előrehaladás; e témák hazai szakirodalmi és oktatási anyaga jóval gazdagabb, mint korábban.

#### *2.4. Testületi tevékenység, koordináció*

A tudományos bizottságok rendszerében a Gazdaság- és Jogtudományok Osztályán belül az 1964-től működő Szervezéstudományi Bizottság helyébe 1973-tól az Igazgatástudományi Bizottság lépett. E bizottság tevékenységét két önálló szekcióban fejtik ki (Közigazgatástudományi és Vállalati szervezési szekció) és a szekciók az elnevezésüknek megfelelő tudományterület gondozzák. (A közigazgatás körén kívüleső nem-vállalati szervezés, a szervezet-elmélet és a vezetéselmélet kérdéseivel a bizottság, illetőleg szekciói csak érintőlegesen foglalkoznak.) Profiljuknak megfelelően a Gazdaság- és Jogtudományok Osztályának más bizottságai is gyakran tárgyalnak irányítási, vezetési, szervezési témákat, mindenekelőtt az Agrárközgazdasági, az Ipargazdasági, a Szociológiai Bizottság, esetenként a Közgazdaságtudományi, a Munkaügyi és más bizottságok is.

Az MTA egyéb osztályai közül elsősorban a műszaki osztályokon foglalkoznak ilyen témákkal – az érintett ágazatokat illetően (mint például a mezőgazdaságra vonatkozóan az osztály Üzemtani és Üzemvezetési Bizottsága) vagy általánosabb jelleggel is (mint például a Műszaki Tudományok Osztályának Rendszertechnikai Bizottsága). Érintkezik e területtel a hullámzó aktivitással működő, több osztályt átfogó Rendszerkutatási Komplex Bizottság tevékenysége is. E bizottságok között sűrűbb kapcsolatra, tervszerűbb együttműködésre van szükség.

Szakigazgatási oldalról elsősorban az OTTKT 3 országosan kiemelt – közigazgatástudományi, szocialista vállalat és gazdaságpolitikai – főiránya koordinál irányítási, vezetési, szervezési témájú kutatásokat, anélkül, hogy ezeket teljesen átfogná és szervezeten összekapcsolná. Az érintett kutatóhelyek kapcsolódása a főirányokhoz, mint

ismeretes, önkéntes és különböző mértékű. A főirány-koordináció szokásos eszközeivel különösen a vállalati szervezési témákban nehéz a kutatóhelyeket összehangolt vagy közös munkába bekapcsolni.

A társadalmi szervezetek közül a MTESz legtöbb tagegyesülete és a Magyar Közgazdasági Társaság több szakosztálya foglalkozik irányítási, vezetési és szervezési kérdésekkel, de e téren kiemelkedik a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság szerepe. Ez a 13.000 tagot számláló szervezet nagyszámú szakosztályával, munkabizottságával, konferenciáival és más rendezvényeivel a tájékoztatás, a tapasztalatcsere, az új módszerek elterjesztésének jelentős fóruma.

Az a körülmény, hogy nagyobb számú, sokféle testület, szervezet foglalkozik az irányítás, vezetés és szervezés kérdéseire irányuló tudományos munkával és koordinációval, e tevékenységek jellegéből következik és ezt célszerű fenntartani. Ugyanakkor e testületek, szervezetek között a tudományterület fejlesztésének alapkérdéseiben, valamint az ismeretek transzferálásában tudatosabb munkamegosztás és nagyobb együttműködés szükséges.

### *3. A tudományterület fejlesztésének feladatai*

#### *3.1. Az igények*

Hazánk a felszabadulás óta eltelt évtizedekben a gazdasági és társadalmi fejlődésben nemzetközileg is elismert, kiemelkedő sikereket ért el. Minthogy azonban ebben az időszakban a gazdasági növekedés a nálunk fejlettebb országokban is meggyorsult, az egy lakosra jutó nemzeti jövedelmet nézve a különbséget ezekhez képest csak csökkenteni tudtuk és közepes fejlettségűnek számítunk. A közepes fejlettség megnyilvánul termékeink, technológiánk műszaki színvonalában, termelésünk szervezettségének és vezetésének gyengeségeiben, a termelékenység és a hatékonyság alacsonyabb színvonalában, a nem-termelő szféra (az infrastruktúra) számos ágában és más területeken is.

Általános (és megalapozott) vélemény, hogy a munka, a termelés nem kellő szervezettsége folytán gyakran a legkorszerűbb technikát sem alkalmazzuk hatékonyan. A szervezettség hiányosságaiban a vezetés gyengéi, a munkafegyelem és a munkamorál problémái, e mögött a laza társadalmi normák és az akadozó együttműködés (kooperáció) továbbgyűrűzése is tükröződik.

A 70-es évek elejétől lényeges változások következtek be gazdaságunk belső és külső feltételeiben. Az ezekhez való alkalmazkodás fokozott követelményeket állít gazdaságunk elé. Az V. ötéves terv hátralévő és a VI. ötéves terv előttünk álló időszakában helyre kell állítanunk gazdaságunk egyensúlyát és ehhez a termelés szerkezetében és hatékonyságában, irányításában, vezetésében és szervezettségében gyökeres javulást kell elérni.

A gazdasági szférán kívül az élet számos más területén (a közigazgatásban, az oktatásban, az egészségügyben, stb.) szintén jobb irányításra, vezetésre, magasabb szervezettségre van szükség. Ezt a dolgozók igényei, a társadalmi szükségletek kielégítése, e feladatok hatékony ellátása egyaránt megköveteli és nem jelentéktelen ennek a gazdasági szférára gyakorolt hatása sem.

Az irányítás, vezetés és szervezés kérdéseinek kutatása az elmélet fejlesztése mellett a következő években szolgálja hatékonyabban gazdasági feladataink megoldását, a vezetés és a szervezettség színvonalának emelését mind a gazdasági szférában, mind a társadalmi élet más területein. Ennek érdekében az irányítás-, vezetés-, szervezésméleti kutatások

- kapjanak nagyobb szerepet a gazdaságpolitika és a gazdaságirányítás rendszerének, valamint más társadalmi tevékenységek irányításának-szervezésének formálásában és gyakorlatában;

- fordítsanak megkülönböztetett figyelmet a szervezeti rendszer és az ágazatközi kapcsolatok kérdéseire, a magasabb vezetési és szervezeti színvonal szervezeten belüli és külső (környezeti) feltételeinek feltárására, megteremtésének eszközeire és módszereire;

- segítsék jobban a vezetés és a szervezettség színvonalának növelését az egyes vállalatoknál, valamint a termelő és nem termelő szféra más szervezeteinél.

### 3.2. Kutatási feladatok

a) A tudományterület fejlesztése és a gyakorlat igényeinek jobb kielégítése egyaránt az alap- és alkalmazott kutatások helyesebb arányának kialakítását, tervszerűbb összekapcsolódásukat, a kutatási eredmények sűrűbb gyakorlati ellenőrzését és gyorsabb ütemű hasznosítását kívánja. Az igényes elméleti, alapozó és összegező kutatások arányának bizonyos növelése szükséges, hogy az egyes szakterületek problémáinak feldolgozása, az alkalmazott és fejlesztés jellegű kutatások és a gyakorlati munka szilárdabb alapokra épülhessen. Több vita, kritika, értékelés segítse az igazi tudományos teljesítmény és a felszínes tudományoskodás elválasztását.

b) Erősíteni kell a rendszerszemléletű és multidiszciplináris közelítést, mind a vezetési és szervezési kutatásokban és elméleti összegezésekben, mind a gazdaságpolitikai, gazdaságirányítási, tudományirányítási, közigazgatási problémák kutatásában és kezelésében. E területeken ez egyben a vezetés- és szervezés- (szervezet-) elméleti ismeretek, a szervezeti élet jelenségeinek tudatosabb figyelembevételét is jelenti.

c) Az irányítás, a vezetés és a szervezés tekintetében a fejlettebb országoktól igen sokat tanulhatunk, de külföldön meghonosodott eljárások, módszerek átvétele (elsősorban tőkés országoktól) az eltérő társadalmi-gazdasági-feltételek miatt mindig a hazai körülmények alapos előzetes vizsgálatát és megfelelő adaptációt kíván. Ehhez szükséges a friss külföldi tapasztalatok szervezett feldolgozása; sajátosságainak, valamint alkalmazhatóságuk (a társadalmi viszonyokból, a fejlettség szintjéből és az egyéb különbségekből adódó) körülményeinek megvilágítása; a hazai helyzet és feltételek széles körű empirikus vizsgálatokkal történő rendszeres felmérése és elemzése.

d) A vezetési és szervezési módszerek eszköztárának gazdagítása mellett több kutatásra van szükség e módszerek hatékony alkalmazásának, az ismeretek transzferálásának, a magasabb vezetési és szervezeti színvonal megteremtésének helyi, ágazati, ágazatközi és általános társadalmi-gazdasági feltételeire vonatkozóan. Figyelemmel szellemi és anyagi forrásaink szűkösségére, a kutatások adjanak több segítséget annak megítéléséhez, hogy

- milyen arányban fordítsuk erőforrásainkat a technika fejlesztésére, és az ennek hatékony alkalmazásához szükséges irányítási, vezetési és szervezési feltételek megteremtésére, továbbá, hogy
- milyen legyen az arány az olcsóbb és a nagy költségigényű vezetési-szervezési eszközök (számítógépek!) beruházása között, és ezek alkalmazásának hatékonysága hogyan értékelhető és fokozható (a feltételek időben való megteremtésével és lépcsőzetességgel).

### *3.3 A kutató bázis fejlesztése*

A kutatási kapacitások lényeges mennyiségi növelése e tudományterületen nem látszik jelenleg szükségesnek. E kapacitások hatékonyabb hasznosításához és ahhoz azonban, hogy a különböző típusú és finanszírozású kutatóhelyek tevékenysége egymást kiegészítve jobban szolgálja mind az elmélet, mind a gyakorlat fejlesztését.

- a kutatások jobb orientálására és a kutatóhelyek közötti munkamegosztás és együttműködés erősítésére, továbbá
- a nyereség (jövedelem) érdekeltségű kutató és szakértői munkával szemben az általános célú, költségvetésből finanszírozott kutatások bizonyos mértékű növelésére van szükség.

Erősíteni kell az akadémiai és más költségvetésből finanszírozott kutatóhelyek ez irányú munkáját, az egyetemi tanszékek és a vállalati formában működő intézetek felé pedig állami megbízásokkal kell biztosítani átfogóbb, nagyobb igényű és időtávú kutatási feladatok megoldását. A vállalati szervezési ismeretek napra készen tartásához és fejlesztéséhez, a nemzetközi (és a kiemelkedő hazai) tapasztalatok és alkalmazásuk feltételeinek feldolgozásához, adaptálásukhoz, ezen ismeretek közreadásához a kutatóhelyek között a szervezés fő területei szerint munkamegosztást célszerű kialakítani. Minthogy az érintett kutatóhelyek sok különböző főhatósághoz tartoznak és ennek jelentékeny pénzügyi vonzatai is vannak, e rendszer kialakítására és működtetésére a Szervezési Tárcaközi Bizottság látszik a leghivatottabbnak. A SZETÁB ezirányú munkáját természetesen – az érintkező pontokon – a testületi szervekkel és az OTTKT főirányokban folyó kutatásokkal egyeztetve végezze. Az MTA szakigazgatása fordítson figyelmet az OTTK főirányok közötti koordinációs feladatokra is.

### *3.4. A tudományterület gondozása*

Az irányítás, vezetés és szervezés kérdéseivel foglalkozó tudományos bizottságok ez irányú tevékenységét az Akadémia valamennyi osztályán erősíteni kell. A tudományterület központi gondozása a Gazdaság- és Jogtudományok Osztályán az Igazgatástudományi Bizottság helyébe létrehozandó Vezetés- és Szervezés-tudományi Bizottság feladata legyen. E bizottságot olyan összetételben kell felállítani, hogy ez segítse a IX. Osztályon belüli és a különböző más osztályokhoz tartozó érintett bizottságok közötti együttműködést. Tekintettel a közigazgatástudományi kutatások jelentőségére, az Igazgatástudományi Bizottság Közigazgatástudományi Szekciója önálló bizottságként

folytassa tevékenységét, megfelelően kapcsolódva az ugyanezen témájú OTTKT fő-irányhoz. A vállalati szervezési tevékenység körében, kutatási megbízások kiadására, operatív koordinációra, a kutatási eredmények gyakorlati alkalmazásának megszervezésére az ehhez szükséges hatáskörrel és anyagi eszközökkel rendelkező SZETÁB mellett célszerű megfelelő munkaszervet létrehozni.

A helyzetelemzést készítő bizottság részletesen vizsgálta, hogy a tudományterület gondozására az akadémiai testületi koordináció keretében milyen megoldás lenne a legcélszerűbb. Nyilvánvaló volt, hogy a jelenlegi Igazgatástudományi Bizottság tevékenységi körét szélesíteni kell, az általános vezetés- és szervezés- (szervezet) elmélet irányába, másrészt a vezetés és a szervezés kérdéseinek – mind az elméleti, mind a gyakorlati munkában gyakori – merev elválasztását nem szabad folytatni. Minthogy egy hierarchikusan több bizottság fölé állított „komplex bizottság” működőképességével kapcsolatban sok aggály merült fel, a bizottság azt a megoldást látta a legjobbnak, hogy legyen egy külön Közigazgatástudományi és egy külön Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság. Az utóbbi kapjon megbízást e témákban a többi akadémiai bizottság közötti koordinációra és maga vizsgálja majd meg, célszerű-e nem teljesen önállósított, de külön is ülésező albizottságokat, szekciókat is működtetnie.

A Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság tekintse elsőrendű feladatának

- az előbbieken megfogalmazott ajánlások megvalósulásának elősegítését, rendszeres figyelemmel kísérését, szükség esetén illetékes szervek felé megfelelő jelzések, javaslatok adását;

- az irányítás-, vezetés-, szervezés- és szervezetelmélet kereteinek és kapcsolódásainak további tisztázását;

- a területén folyó kutatásokkal szembeni tudományos igényesség növelését, a kritikai élet fejlesztését; ezt szolgáló tudományos tanácskozások szervezését;

- a kutatások időről-időre történő áttekintését, tudományos orientálását, az érintett akadémiai testületek és a kutatóhelyek együttműködésének, valamint a kutatási eredmények gyakorlatba való átvitelének előmozdítását;

- a szocialista közösség nemzetközi tudományos életébe (többek között az irányítási problémákkal foglalkozó moszkvai KGST intézet munkájába) való bekapcsolódás erősítését és kapcsolatokat kiépítését a legfontosabb nemzetközi szervezetekkel (ezek között a laxenburgi Nemzetközi Alkalmazott Rendszerelemzési Intézettel) és tőkés országokbeli intézményekkel;

- az oktatás, a folyóirat- és könyvkiadás figyelemmel kísérését, hogy értékelésével és ajánlásaival segítse területén a minőségi követelmények érvényesülését, az ésszerű mértékek és helyes arányok kialakítását.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> A helyzetelemzést készítő szakértői csoport tagjai a következők voltak: Asbóth Tibor, dr.Bakos Zsigmond, dr.Cotel Kornél, dr. Fekete György, dr.Gadó Ottó, dr.Ganczer Sándor, dr.Harsányi István, dr.Jándy Géza, dr. Ladó László, dr.Marosi Miklós, dr.Máriás Antal, dr.Parányi György, dr.Román Zoltán, dr.Simon Ferenc, dr.Susánszky János, dr.Szamel Lajos, dr.Szentpéteri István. A szakértői csoport munkáját Román Zoltán vezette.

## IPARVÁLLALATOK KOMPLEX MEGÍTÉLÉSE

A közvéleményben, az államigazgatás különböző intézményei, a piaci partnerek és a vállalatnál dolgozók körében általában kialakult vélemény van egy-egy vállalat működéséről. Ezek a vélemények eltérő szemléletből, a tájékozottság különféle mértékéből fakadnak; megalapozottságuk, s a bennük foglalt értékitélet változó. Kérdés, hogy milyen alapon minősíthető az egyik vállalat „jó”, a másik „rossz” vállalatnak? Vannak-e biztos ismérvek annak megítélésére, milyennek minősül egy vállalat tevékenysége? Aki erre a kérdésre választ keres, vagy választ ad, az voltaképpen arról is véleményt formál, hogy az adott feltételek között milyen követelményeket támaszt a vállalatokkal szemben, milyen szerepet tulajdonít különböző teljesítményeknek a vállalatok tevékenységében.

A továbbiakban a vállalatok komplex megítéléséről lesz szó. A vállalatok komplex megítélése olyan értékelő véleményalakítás, ahol a mérlegelés, a teljesítmények elbírálása sokoldalú, bonyolultan összetett elemekből, struktúrákból kiindulva, megfelelő kritériumok alapján történik.

Tervgazdálkodásunk fejlődése során rendszeresen visszatérő probléma és vitatéma volt a vállalatok tevékenységének objektív ismérveken alapuló komplex megítélése és az ehhez kapcsolódó ösztönzés, erkölcsi-anyagi elismerés. A gazdaságirányítás reformját követően a vállalatok komplex megítélésének négy – egymást átfedő – szakasza, ha úgy tetszik négy eltérő szemléletmódja alakult ki. Vegyük sorra ezeket.

### 1. Komplex megítélés a nyereség alapján

A gazdasági reform egyik lényeges célkitűzése volt olyan rugalmas árrendszer kialakítása, amely figyelembe veszi a termelés és a forgalom szükséges ráfordításait, a piaci feltételeket és a társadalmi preferenciákat, ahol az árakban foglalt nyereség kifejezi a gazdálkodás hatékonyságát, tehát az árak és a jövedelmezőség helyesen orientál.

A nyereséggel, a jövedelmezőség-típusú mutatókkal kapcsolatban különös várokozások voltak a gazdasági reform kialakításakor. Néhány év óta a reményeket csalódottság váltotta fel. A csalódottság egyik oka, hogy bár a nyereség, mint a vállalati gazdálkodást *legátfogóbban jellemző* mutató, alapvető szerepet kapott, a nyereség alakító tényezőinek és korlátainak, azaz *hatókörének tisztázására* csak megkésve és máig is csak részben került sor. A csalódottság másik vonala azokkal a túlzott várokozásokkal függ össze, amelyek a nyereséghez, a nyereséghez kapcsolt érdekelttséghez fűződnek. A nyereség mint *szintetikus* mutató *nem alkalmas* részfolyamatok szabályozására, *speciális célok, résztvékenységek irányítására és ösztönzésére*, azaz a nyereség nem hat úgy mint ahogyan a tervutasítások működési mechanizmusa érvényesült. A csalódások harmadik csoportja az *ár- és érték kategóriák működő képességével* kapcsolatos, egy alapjá-



ban vagy részben *statikus* árrendszerben, a világgpiaci árrobbanás és eltérő ütemű infláció feltételei között.

#### *A nyereség-elemzés elmulasztott lehetőségei*

Az a tény, hogy a nyereséggel, a jövedelmezőséggel, a vállalati gazdálkodás legszintetikusabb, a gazdálkodás minden oldalát átfogni képes mutatót emeltünk a vállalati tevékenység tükröző eszközévé, még nem biztosítottuk a sokoldalú látásmódot. A tökör – távolról beletekintve – inkább csak a körvonalat mutatja, és csak ha közelebb hajolunk hozzá, kezdi mutatni a részleteket. a távolról kedvező összkép közeli árnyoldalait. A *nyereség*-típusú mutatók *sem önmagukban tükröznek*, hanem annak a *széles információs háttérnek segítségével*, amelyet a vállalatról és a gazdasági környezetről átfognak és amely a *nyereség elemzésével megragadható*. Áttételes példán érzékeltetve: a nyereség hangszerhez hasonló, de minden hangszerhez kell a kéz, a művész, aki megszólaltatja. Azaz: egy lényegében – az árrendszer hibái következtében – nem olyan jól tükröző nyereség is igen jól – a jelenleginél lényegesen alaposabban – lenne elemezhető. Néhány tipikus közelítési mód:

a) *A ráfordítás- és költség-irányú nyereségelemzés* alkalmas eszköz, hogy a gazdálkodás, a termelési-forgalmi folyamat működési hatékonysága szemügyre vehető legyen. Ez az elemzési irány lényegében elvonatkoztat a környezeti feltételektől – *ceteris paribus* – adottnak tekinti őket.

Az elemzés egyik iránya a *dekompozíciós* eljárás, az összevont átfogó jelenségből, jellemzőből halad a tényezők, a részletek felé. Az elemzés tehát a nyereségből a költségösszetevőkön, termék- és tevékenységi fajlagos költségeken át a természetes ráfordítások, technológiai-műszaki, kihozatali stb. jellemzők felé vezet. Ezzel az egyes költség-elemek mögé hatol, vizsgálva a hatékony gazdálkodási feltételek meghatározó tényezőit. Például *a bérköltségeknél* vizsgálható a munkateljesítmény, a termelékenység, a teljesítménykiesések, a munkavégzésre ható tényezők, a bérösztönzés; *az anyagköltségeknél és a technológiáknál* az anyagkihozatal, az alternatív-helyettesítő anyagok, a nagyságrendi megtakarítások, a beszerzés, a készletkezelés- és gazdálkodás stb.

Az elemzés másik tárgya az *összehasonlítás*, a viszonyítás és viszonylagosság szemléletéből kiindulva arra keresi a választ, hogy a gazdaságosság adott színvonala a múlt-hoz, a már elért színvonalhoz képest milyen fejlődést mutat, hogyan viszonyul és hogyan értékelhető más bel- és külföldi teljesítményekhez, vállalatokhoz, statisztikai, műszaki-gazdasági normatívákhoz az eltérő tömegszerűség, szervezethez figyelembevételel.

Mindkét közelítési irány a gazdálkodási tartalékok körét, feltárásuk lehetőségeit vizsgálja. Kifejezi azt az igazságot, hogy a tényszámok önmagukban semmitmondóak, vagy amint Erich Schmalenbach, az üzemgazdaságtan egyik úttörője a század elején – a normatív összehasonlító elemzés szükségességét indokolva – megállapította, pazarlás pazarlással nem hasonlítható össze (*Verschwendung kann man mit Verschwendung nicht vergleichen*).

b) *A piac- és értékesítés-irányú nyereségelemzés* a kereslet és a kínálat egymásraha-

tásából, valamint a piac szereplőiből, a változó piaci erőviszonyokból, ezek között a vállalat helyzetéből, piaci pozíciójából indul ki.

A nyereségbázisú piac-diagnózis egyrészt *korszerűség-orientált*. Abból következtet, hogy a vállalat termékei, teljesítményei és szolgáltatásai milyen színvonalúak, mennyiben felelnek meg a piacon kialakult divat, korszerűség, műszaki fejlettség, konstrukciós színvonal, megbízhatóság, stb. követelményeknek, mennyiben tart lépést a vállalat a piaci igényekkel, milyen a piacon és a vállalatnál a termékváltási ütem, milyen arányú a korszerű, a viszonylag haladó, a hézagpótló, valamint a kifutó és megszüntetésre ítélt választék aránya. A korszerűség végső soron költségben és árban, fejlesztési-beruházási ráfordításban és többletforgalomban, nagyobb és tartós jövedelmezőségben realizálódik.

A nyereségbázisú piacdagnózis másrészt *piaci szegment-orientált*. Azt vizsgálja, hogy rövidebb és hosszabb távra milyen országcsoportok, értékesítési relációk, fő piacok felé irányul az értékesítés és melyek felé célszerű orientálódni. Elemzi, hogy a vállalat termékválasztéka a fogyasztók-felhasználók milyen köréhez „szól”, termékei mennyire használhatók, kedveltek és keresettek, milyen komparatív előny felett rendelkeznek, illetve kedvező megítélésüket milyen ellenvélemény terheli. A versenytársakkal, versenytermékekkel összehasonlítva megítélhető, hogy a piacon „észreveszik-e” a vállalatot, számolnak-e vele, vagy zavaró, illetve, ami még rosszabb: elhanyagolható tényezőként kezelik és ha befolyással bír a piaci verseny alakulására, milyen megítélésre tett szert.

A nyereségbázisú piaci elemzés harmadik vetülete a *piac-adta mozgási lehetőségeket* vizsgálja: a piac monopol-, megosztott vagy verseny-jellegét, s azokat a tényezőket elemzi, amelyek átmeneti monopolelőnyöket nyitnak a vállalat vagy éppen versenytársai számára, valamint azokat a korlátokat, amelyek a piacra jutást és a megmaradást nehezítik.

c) A *realizálás-irányú nyereségelemzés a kompromisszum* mértékére, irányára, okaira, taktikai és stratégiai összefüggéseire keres választ. Kompromisszumon értendő, hogy a vállalat szempontjából *ideális* terméktermelési és piaci-értékesítési struktúrához képest a ténylegesen megvalósított gyártási és realizálási program milyen hatással volt a jövedelmezőség alakulására.

A jövedelmezőség szempontjából maximális (ideális) nyereséget hozó, a termékfedezeti rangsor élén álló választéki összetételhez képest ténylegesen elért jövedelmezőség mögött olyan választéki összetétel áll, amely a termelési lehetőségek, a piaci korlátok, a társadalmi – ellátási – igények, a tervfeladatokból – államközi és egyéb kötelezettségekből – adódó kényszer, a különböző érdekek, ösztönzések és visszafogó hatások eredőjeként jön létre. A pillanatnyi érdekek diktálta szükségyszerűség ellentétbe kerülhet a rövidebb vagy hosszabb perspektívák diktálta távlati érdekekkel és jövedelmezőségvárakozásokkal.

A vállalati gyakorlatban a kompromisszum elemeit nem tisztázzák. Ebből következik, hogy a kompromisszum horderejét, méreteit sem mérlegelik, megfosztva ezzel magukat a döntés alternatívák egybevetésének lehetőségeitől.

d) A „*realis*” *nyereség megállapítására törekvő nyereségelemzés* célja, hogy a vállaltól független, a vállalat által – elméletileg – nem befolyásolható gazdasági körülmények, tendenciák nyereségre gyakorolt hatását teljesen elkülönítse és ezzel kizárólag a

vállalati gazdálkodás által létrejött nyereséget, a külső hatásoktól megtisztított nyereséget ragadja meg.

A külső hatások sajátos formái az *inflációs (deflációs)* hatások és a vállalat szempontjából elháríthatatlan *ár- és árárányváltozások*. Jelentős és tartós infláció, vagy ár-emelkedés esetén – mint tapasztaltuk – az importált anyagot nem lehet az eredeti beszerzési áron pótolni, tehát a termelés, a beszerzés adott színvonalának fenntartása érdekében pénzübeni többletráfordításokra van szükség. A termékáraknál gyorsabb ütemben növekvő anyagárak, áróllók keletkezése és szétnyílása megnehezíti a ráfordítások realizálását és ezért szűkíti a vállalat termelési lehetőségeit. Az állóeszközök inflációs értékváltozása miatt a beszerzési áron realizált amortizációból nem lehet pótolni az elhasználódott állóeszközt, tehát az infláció szűkítőleg hat a vállalat termelési lehetőségeire és vagyron helyzetére.

A felsorolt és hasonló típusú nyereség- és vagyron-módosító hatások elkülönítése a nominális értéktől a reálérték felé igazítja ki a nyereséget, mérsékelve az inflációs veszteségek várható hatását. Infláció esetén a jelzett számítások nélkül nagyobb vállalati nyereség kerül elosztásra, mintha az inflációs hatásokkal csökkentett nyereséggel számolunk. Az inflációs vásárlóerő-tartalékolások kézenfekvő útja lehetne a vállalati tartalékalapok kiegészítése-felhasználása az inflációs folyamatok számszerűsített hatásai szerint.

c) A külső hatások másik csoportja a *vállalatok eltérő fejlesztési, finanszírozási és külső pénzforrás-lehetőségei* miatt adódó *különbségekből* következik. A különbségek nem csak egyes vállalatok között mutatkoznak, hanem egy-egy vállalat különböző időszakokban nyíló lehetőségeire is vonatkoznak. Az összehasonlítás számottevő telepítési-ellátási-forgalmazási előnyt illetve hátrányt tár fel az azonos területen gazdálkodó, azonos profilú vállalatok között. Ugyancsak jelentős különbségek lehetnek a fejlesztési lehetőségekben attól függően, hogy a saját erőforrásokon kívül a vállalat milyen mértékben tud külső pénzügyi támogatásra és kölcsönre szert tenni. Éppen az állami pénzforrások szétagprózottsága és a sokféle, nem teljesen koordinált pénzellátás hozza magával, hogy a területfejlesztés, a kutatás-támogatás, az állami juttatás, az állami kölcsön, a bankhitel, az exportfejlesztés stb. egyedi, célcsoportos, vagy kiegészítő jellegű forrásaiból lehet (egyidejűleg) kiegészítő forrás...oz jut. Jelentős különbség lehet, hogy mekkora összegű és milyen feltételű – ingyenes, rövid vagy hosszú törlesztésű, kamatmentes, alacsony vagy magasabb kamatozású – a külső finanszírozás.

Ezek a különbségek nemcsak a vállalatok között érvényesülnek, de egy-egy vállalat életében is. Hosszabb távon a vállalatban kiegyenlítődik a gyorsabb fejlesztés és a lassabb haladás, az intenzív pénzügyi támogatás és a hiteltörlesztés időszaka, de rövidebb távon érvényesülnek a különbségek. Mindezek megváltoztatják az erőforrások, a munka-tőke belső arányait és a nyereségképződéshez való hozzájárulásuk mértékét.

Az ismertetett módszerek közös jellemzője, hogy jórészt egyáltalán nem kerülnek alkalmazásra. Holott

- a ráfordítás- és költség-irányú nyereségelemzés alkalmas arra, hogy a vállalatok számára feltárja gazdálkodásuk színvonalát és *belső tartalékait*,
- a piac- és értékesítési-irányú nyereségelemzés a realizálás lehetőségeinek, legkedvezőbb szegmenseinek megvilágításával a vállalatok *struktúra-alakítását* könnyíti,
- a realizálás-irányú nyereségelemzés az elszalasztott lehetőségek, az ideális és a

reális feltételek egybevetésére és ezzel a *vállalati programok* fokozatos javítására ad szempontokat,

- az árváltozások és inflációs hatások követése megkönnyíti a *reálértékek megőrzését*, a valóban realizált jövedelem becslését és az ennek megfelelő vállalati *jövedelemelosztási politika* alkalmazását,
- a nyereségalkító faktorok, különösen a külső tényezők hatásának elkülönítése módot ad arra, hogy az *egyes időszakok nyeresége* reálisabban legyen megközelíthető.

A felsorolt elemzési lehetőségek közül az első három egyértelműen a vállalatok érdeke – az alapozottabb vállalati tervezés segédeszköze. Az utóbbi két elemzési lehetőség kiaknázása a társadalom érdeke. Megelőzi, hogy a nem realizált, illetve vállalaton kívüli források nyereséghatását ne lássuk, azaz a nominális nyereséget reálértékként kezeljük.

A vállalatok számára vitathatatlanul hasznos komplex elemzési módszerek elterjedésének többféle akadályozó-fékező oka van. Első helyen említhető a vállalaton belüli és a piaci információk, az adatgyűjtés és adatfeldolgozás viszonylag alacsony színvonala, rendszertelensége, megbízhatatlansága. Szerepet játszik az a körülmény is, hogy a vállalatok nem érzik *gazdálkodásukat sajátjuknak*: a gazdasági döntéseket „kívülről” jövőnek tekintik, nem látják tevékenységük folytonosságát és ezért nem vizsgálják a tartós tendenciákat. A vállalatok számára a belső tartalékok feltárásának fáradtságos és aprólékos munkájához képest viszonylag gyorsabb és kifizetődőbb sikert hoz, ha az állam által nyújtott *kedvezmények* megszerzésére törekszenek.

A komplex elemzési módszerek társadalmi hasznosítását hátráltatta, hogy a gazdasági reform a vállalati tevékenység rendszeres átfogó és komplex állami elemzését megszüntette. A vállalati *ellenőrzés* a nagyvállalatok és trösztök belügyévé vált és az átfogó állami ellenőrzés helyét egyrészt a szakirányú (pénzügyi, bank, ár stb.) ellenőrzés, valamint a népi ellenőrzés témavizsgálatai vették át. Mivel a komplex és átfogó állami ellenőrzés megszűnt és az ezzel együttjáró közgazdasági elemzés elsovadt, ennek következtében a korábban kialakulóban lévő eljárások, technikák is elhalványultak.

A tőkés adózás gyakorlata régóta ismeri és használja azokat a módszereket, amelyek a különböző forrásokból származó vállalati nyereség, vállalkozói profit jogcím szerinti elkülönítésére irányulnak. Legfejlettebb módszere – a „schedule” –, a jövedelem jogcímei szerinti felbontásának elve az angolszász (különösen az angol) adózás alapelve. Ugyancsak széles körben vitatottak azok az eljárások, amelyek az inflációs hatások elhelyezését célozzák és többféle módszer is elfogadott az anyagárváltozások jövedelmességére gyakorolt hatásainak ellensúlyozására.

Az elmúlt években a világpiacon árrögzítés egyik következménye lett, hogy a belső felhasználás meghaladta a megtermelt nemzeti jövedelmet. Amennyiben a gazdaságirányítás a vállalati jövedelmeket abból a szempontból elemzés alá vette volna, hogy milyen mértékben tartalmaznak *inflációs jövedelmeket*, tisztábban láttunk volna és érvekkel felfegyverkezve lehetett volna a nem reális (inflációs többlet-) jövedelmek társadalmi elosztásának útját állni. Hasonló módon lehetne különösen az állami támogatásból, államkölcsönből és bankhitelből megvalósított beruházások jövedelmhatásait mérlegelni a nyereségmegállapítás során.

## Nyereség és érdekelttség

A nyereséghez kapcsolt ösztönzés nemcsak hat, hanem vissza is hat a nyereség alakulására. Az ösztönzési feltételek meghatározzák, hogy milyen mértékben „érdemes”, milyen arányok, feltételek szerint és milyen ütemezésben „célszerű” a nyereséget növelni és a vállalati erőforrásokkal gazdálkodni – azaz az érdekelttség módosítja a nyereség komplex érvényesülését, mérő-ösztönző szerepét.

A nyereséget a reform első szakaszában az alapvető erőforrások, a munka és a tőke, a beralap és a lekötött eszközök szerint osztották meg a vállalatok. A nyereségelosztás arányának rögzítésénél elsősorban az a szándék érvényesült, hogy ezzel csökkenjen a „ma” és a „holnap”, a vállalati részesedési és fejlesztési alap érdekeltégi konfliktusa. A rögzített arány eleve elejét vette minden aránymódosító vitának. A részesedési alap kezdettől, 1968 óta, progresszív adóskálával képződik. A *szerves összetételhez* kapcsolt és a *progresszív adózással fékezett* hatású szabályozóeszköz – a *bérijövedelmezőség* – a nyereségalakuláshoz kapcsolt megítélési eszköz lett.

A *bérijövedelmezőségi megítélés* sajátosságai:

- A vállalat nem annyira a nyereség összegének növelésére (maximálására) törekszik, hanem az eszközök és a bérszorzóval növelt beralap együtteséhez viszonyított hányadának növeléséből (maximálásából) indul ki. Ami azt is jelenti, hogy a nyereség megítélése és az ösztönzés visszafogott, mivel a hányadérdekelttség az összegérdekeltségnél *szűkebb kapacitáskihasználásra* ösztönöz.

- A megítélés és az ösztönzés a nyereséghányad érvényesülését nem az erőforrások szabad kombinációjához kapcsolja (ami akkor érvényesülne, ha pl. az értékesítés, vagy a hozzáadott érték lenne a nyereség viszonyítási alapja), hanem az élő- és holtmunka – a beralapok és a lekötött eszközök értékének – adott kombinációjához. Ezzel *korlátozza, mérsékli a nyereséghányad növelési* lehetőségeit arra a tartományra, amelyet az adott eszköz–bér–arány a vállalat számára kijelöl.

- A megítélés és az ösztönzés a nyereséghányad-érdekeltséget *bérijövedelmezőségi* érdekeltiségre módosítja annak következtében, hogy a közvetlen érdekelttség és a vállalatok megítélése a részesedési alaphoz fűződik. A gyakorlatban ez a megítélés mint „,x” napi nyereségrészesedést fizet a vállalat” ment át a köztudatba. Ezzel az ösztönzés iránya az *extenzív* (létszámnövelő, kapacitástartalékon alapuló) növekedést segítette.

- A részesedési nyereségrész progresszív adózása *áremelő* hatásúnak bizonyult annak következtében, hogy részesedési alapjuk növelését a vállalatok könnyebben tudják áremeléssel elérni, mint költségcsökkentéssel. Ugyanis a progresszív adóskála következtében és az eszköz-bér-arányos nyereségmegosztás miatt egységnyi részesedési alap 8–15-szörös nyereséget követelt a vállalattól. Ez az arány a vállalatok többségében meghaladta a költségcsökkentésből, összetételmódosításból stb. könnyen mozgósítható nyereségtartalékokat, és a cselekvést inkább a nyereségnövelés áremeléssel elérhető útja felé terelte.

A nyereség szabályozási rendszer *állami tervezési szakaszában* próbaszámításokkal és modellvizsgálatokkal alátámasztva alakul ki a „tipikus átlagvállalat” várható nyeresége. A vásárlóerő és az áralap egyensúlya, a munka szerinti és a szükség szerinti jövedelem, a végleges elosztás jellegű bérek és a béren felüli mozgó-rész átfogó arányai jelölik ki a

prémiumok és részesedési juttatások kereteit. A részesedési nyereségrész progresszív adókulcsa képviseli azt a szeleprendszert, amely a vállalatok várható magatartását, az érdekeltég szféráját kijelöli.

A vállalatok között eleinte jelentősen differenciálódott a részesedési alap a „nullapontos” és a „kéthavi” átlagos részesedést fizetők között. Mivel a kiugró részesedési alap éve után a csökkenés a dolgozóknak nehezen megmagyarázható, ezért fokozatosan kialakult a vállalati nyereség *visszatervezési* módszere. Lényege, hogy nem a realizálható nyereségből indul ki, hanem – retrográd módon – az elosztható nyereséghez igazítja a vállalati tervet. Gondolatmenete: 1) Legyen az *előző évivel azonos*, illetve annál valamivel *több a részesedés*. 2) Ahhoz, hogy ez elérhető legyen, „visszaszámítható” a részesedési alap nyereségre. 3) Programozható, hogy az előző évivel azonos (illetve annál több) részesedési alaphoz szükséges nyereségnek milyen termelési és realizálási program felel meg.

A központi nyereségszabályozás és a vállalati nyereségtervezés sajátos „párbeszéde” a gyakorlatban úgy alakult ki, hogy a központi tervezés a *tipikus átlagvállalat* nyereség-bér-eszköz kombinációjából indult ki. A központi és a vállalati nyereségtervezés párbeszéde kiegészült az intézményesített nivellálódás gyakorlatával. Ez egyrészt abban nyilvánult meg, hogy a kis nyereségű, vagy ráfizetéses vállalatok is hozzájutnak – állami támogatásból – a minimális részesedési alaphoz, mert az „nem lehet”, hogy legalább jelképes részesedési juttatást ne fizesse nek, ha jelentős a vállalat. Másrészt, kialakult az a gyakorlat, amely szigorúbban vizsgálja a kiguróan magas részesedési alapot realizáló vállalatok gazdálkodását, keresi-feltételezi a meg nem engedett nyereség-növelési eszközöket. Mindez kitermeli azt a vállalati magatartást, amely a kiugró eredmények (a maximálás) helyett a „bolyban”, a „*mezőny sűrűjében*” való maradást (az óvatos optimumot) részesíti előnyben. Ezzel kialakul a vállalati „*izo-érdekeltégi*” tervezés, amelyek az előző évivel (legalább) azonos részesedési nap (alap) képzés feltételeit keresi.

### *A nyereség „trónfosztása”*

A közvetett irányítási eszközöket alkalmazó gazdaságirányítási rendszerben a nyereség nemcsak a gazdálkodás hatékonyságának összevont kifejezője lett, hanem a jövedelmezőséget a gazdálkodás alapvető és központi jellemzőjének szánták.

Ellentmondásos, de érthető, hogy a nyereség *normatív* jellegének általános érvényesítése érdekében már a reform bevezetésekor egyedi és közbeiktatott *korrekciós eszközök* és tisztajövedelem formák alkalmazására volt szükség. Egyik oka az *árrendszer*, a termelői és fogyasztói árak eltérése, a termék-helyettesítésre irányuló ösztönzés, a fogyasztói árarányok, a bel- és külpiazi árak különbözősége. Másik ok a vállalatok eltérő „*starthelyzete*”. A vállalatok a múltból hozott eltérő felszereltséggel, korszerűséggel, a megkezdett beruházások különböző készütségi fokával és pénzügyi kötelezettségekkel stb. léptek az új mechanizmusba. Éppen a normatív követelmények érvényesítése érdekében vált szükségessé a feltételkülönbségek kiegyenlítésére *külön preferenciák*, kiegyenlítő-kiigazító módszerek alkalmazása.

Az elmúlt évtizedben a népgazdasági terv kiemelt céljai, speciális igények, kiemelt

programok, nemzetközi kötelezettségek, ellátási feladatok, az iparfejlesztés, az élet-színvonal-politika, a telepítés, a munkaerő-gazdálkodás stb. szempontjai számos olyan vállalati teendőt jelöltek ki, amelyek megvalósítására megkülönböztetett figyelmet kellett fordítani. A nyereség átfogó és komplex jellegével nehezen egyeztethető össze az egyedi célokra irányuló ösztönzés és érdekelttség. Ha pedig nem az utasítás kényszerével, hanem az érdekelttség eszközével kívánunk élni, úgy csak az egyedi eszközök beiktatása segíthetett. Minél több lett a *kiemelt feladathoz kapcsolt külön ösztönzés*, annál kevésbé maradhatott normatív a jövedelemszabályozás.

A tőkés világpiaci árrobbanás és a gazdasági recesszió bár késleltetett, de a szocialista világpiacon is érezhető hatásai eltérő mértékben, mélységben és módon voltak a bel-földi árakban érvényesíthetők. Olyan konstrukciók alakultak ki, amelyek a gyakorlatban csak a vállalatok viszonylag szűk körére vonatkoztak és a *normatív szabályozást* egyre inkább *egyedi jellegűvé* változtatták.

Mindezek alapján kialakult a *vállalati magatartás gyakorlati modellje*. Ez a következő leegyszerűsített reagálási sémával érzékeltethető:

a) A vállalatok az *általános* szabályozási feltételek alapján *kielégítő*, de nem kiugró eredmények elérésére törekшенek.

b) Igyekeznek olyan *akciókban*, feladatokban részt venni és *jogcímeket* keresni, amelyek alapján igényjogosultak a *különleges* gazdaságpolitikai *célokhoz* fűződő külön *preferenciákra*.

c) Igénylik azokat a könnyítéseket, amelyekkel az *objektív* – rajtuk kívül álló – feltételek kedvezőtlen hatását ellensúlyozhatják.

d) Amennyiben társadalmi indok vagy objektívnek tekinthető szempont miatt valamely számukra kedvezőtlen feladat ellátására kényszerülnek, úgy megkísérlik az ilyen címen jelentkező hatások ellensúlyozására *kedvezmény elnyerését*.

Ugyanakkor viszont az állami költségvetés – hogy egyre csökkenő vállalati bevételeit, a nyereségből központosított rész csökkenését ellensúlyozza – különböző módszerekkel igyekszik a vállalati *többletjövedelmeket elvonni*.

Mindezek az okok együttesen hozzájárultak ahhoz, hogy a jövedelmezőség jelző-ellenőrző-ösztönző ereje *meggyengült*. A kialakított megoldások – főleg mivel alkalmazásuknak inkább gyakorlata, mint elvei voltak tisztázva – oda vezettek, hogy a nyereség-mutató sokat veszített megbízhatóságából és *csökkent a hozzá fűződő bizalom*. A felsorolt tényezők miatt a gazdasági hatékonyságot vállalati szinten tükrözni hivatott *nyereség szerepe* indokoltan, de szubjektív megfontolások alapján is *összeszűkült* és elsősorban a vállalati pénzalapok képzésének-alakításának eszközévé vált.

## 2. Megítélés a gazdasági hatékonyság alapján

Sok tényező hatására a nyereség kifejező ereje olyan mértékben csökkent, hogy előtérbe került a nyereségnél kifejezőbb hatékonysági mérőeszköz alkalmazása. Ennek során az átfogóbb, összetettebb mutatók helyett a *ható tényezők skáláját árnyaltabban kifejező* eljárások kerültek előtérbe: a gazdasági hatékonyság mutatói és a hatékonyság növelését segítő műszaki-gazdasági tényezők minősítése.

### *A gazdasági hatékonyság elemzése*

A társadalom szempontjából általában az a tevékenység hasznosabb és hatékonyabb, amely nagyobb mértékben képes növelni a társadalmi célokra fordítható *többsletterméket*, a létrehozott új értéket, az *elosztó nemzeti jövedelmet*. Mivel a társadalmi termelés eredménye a létrehozott többlet, ezért a figyelem abba az irányba fordult, hogy miképpen fejezhető ki a hatékonyság vállalati, termék vagy tevékenységi és ágazati (alágazati) méretekben.

A nyereség csak részben fejezi ki azt a többletet, amelyet a tevékenység hatékony megvalósítása létrehoz. A realizált *társadalmi tisztajövedelem*, vagy a *hozzáadott érték* átfogóbban mutatja a nemzeti jövedelemhez való hozzájárulást, teljesebben fejezi ki az összeteljesítményt. Mivel sem a tisztajövedelem, sem a hozzáadott érték nem kapcsolódik közvetlenül az ösztönzési rendszerhez, ezért inkább képesek a hatékonyságot jellemezni, mint az érdekeltségi szempontok keresztműzében álló, egymással ütköző érdekszférák ütközőpontjába helyezett nyereség.

A két mutató közül kedvezőbb a tisztajövedelem, mint a hozzáadott érték, amelyben a bérköltség is benne foglaltatik. Márpedig a bérköltség a bérpolitika, a munkaerő-gazdálkodás, az életszínvonal- és jövedelempolitika által érintett. A tisztajövedelem reziduális jellegű — költségek és árak különbözete. Mivel azonban az árcentrumtól, az objektív kategóriáktól való eltérést a gyakorlatban szükség van, ennek következtében a *tisztajövedelem sem vitathatatlan* hatékonysági kifejezőeszköz. Az árrendszer torzító hatását lenne hivatott áthidalni a *külpiazi árakon* való számolás.

További nehézség, hogy önmagában egyetlen mutató, így a tisztajövedelem sem fejez ki hatékonyságot, hanem csak valamilyen viszonyítási alaphoz mérve válik az összehasonlítás, a mérlegelés, a rangsorolás eszközévé. Viszonyítási alapok lehetnek a termelésbe bevont eszközök, a munkaráfordítások külön-külön, vagy valamilyen kombinációban.

Bármelyik utat is járjuk, a válasz, amelyet kapunk *statikus* állapotot tükröz. Márpedig ahhoz, hogy a hatékonyság a gazdálkodás tartós tendenciái feltárásának és a tervezésnek eszközévé váljon, időben dinamizálni kell az elemzést.

### *A komplex minősítés műszaki-gazdasági kritériumai*

A ráfordítások és hozamok egybevetésére, a tisztajövedelem, a hozzáadott érték alakulására alapozott mérlegelés és szelektálás nagyon összevont képet ad. Nem világítja meg azokat a termelési, piaci, fejlettségi stb. tényezőket, amelyeket a szintetikus mutató — mint *háttérinformációt* — tartalmaz. Az ilyen megalapozó információk nélkül azonban nem lehet megítélni, hogy a gazdaságilag hatékonynak tűnő választás valóban tartósan, a versenytársakhoz mérve, a környezeti és háttérfeltételek ismeretében is kedvező, vagy éppen egy pillanatnyi kevésbé hatékony lehetőség feltételei mutatnak hosszabb távra előnyös, kiaknázható tartalékokkal kecsegtető perspektívákat.

Jövedelmező lehet egy termék, tevékenység, teljes iparág mert pl. amortizálódott berendezéseken folyik, a piaci feltételek éppen kedvezőek, a termelési háttér — a nyersanyagellátás — átmenetileg biztosított, a tömegszerűség az adott szakaszban kielé-



gitő. De szélesebb keretbe helyezve, fejlődésében nézve, a nemzetközi versenyfeltételekkel, a ráfordítások és az árak várható trendjével stb. számolva ez a megítélés módosulhat. Azaz, a műszaki-gazdasági kritériumok elemzése szolgáltathatja a gazdasági hatékonyság megítéléséhez azokat a kiegészítő információkat, amelyek nélkül az összevont értékmutatók, a jövedelmezőségi megfontolások keveset mondanak.

A műszaki-gazdasági kritériumok felhasználását megnehezíti, hogy éppen a jövőre vonatkozó *feltételezések* nehezen bizonyíthatók, vállalni kell a kockázatot, nehéz eldönteni, hogy a sokféle tényező közül *melyek az alapvetők*, milyen mértékben és arányban érvényesülnek tartósan és az elhanyagolható tényezők köre hogyan körvonalazható, a *kölcsönhatások* és a hatások időbeni érvényesülése stb. várhatóan hogyan alakul.

Ezzel eljutott a komplex megítélés ahhoz az ellentmondáshoz, hogy a *szintetikus mutatók önmagukban*, a háttér, a fejlődés, a feltételezések és a várakozások nélkül *semmitmondók*, viszont a *sokféle műszaki-gazdasági meghatározó nem szintetizálható*, megfelelő mérlegelés és összevont értékelés nélkül nem ad kellő eligazítást.

### 3. Megítélés a vállalati teljesítmények komplex elemzése alapján

A gazdasági reform óta a központilag jóváhagyott vállalati tervek rendszere megszűnt. Mivel a vállalat számára a népgazdasági terv teljesítése nem jelent közvetlen kötelezettséget, így megszűnt az állami terv „parancs-jellege”. A népgazdasági terv az általános fejlődés irányzatán, mértékén kívül tartalmazza a főbb népgazdasági célokat, programként, vagy konkrét mennyiségi előirányzatként ágazati részletezésben, vagy alapvető termékek, teljesítmények szerint. A közgazdasági szabályozás, a nyereségérdekelttség rendszere közvetlen kényszer arra, hogy a vállalatok a népgazdasági célrendszerrel adekvát saját terveket dolgozzanak ki. A gazdasági gyakorlatban a vállalati teljesítmények elemzése jelentős szerepet kapott abban, hogy megítélhető legyen, a vállalatok milyen mértékben segítik elő a társadalmi érdek – a különböző formában és szinten megfogalmazódott célok – megvalósítását.

#### *A vállalatok megítélése a szocialista munkaverseny keretében*

A versenyértékelés a vállalat viszonylagos fejlődését veszi alapul. Ez három vetületében közelíthető meg. A vállalat *korábbi* fejlődési üteméhez viszonyítható a vállalati munka dinamikája és elemezhető a fejlődés javuló, stagnáló vagy visszaeső trendje. A vállalati tevékenység vizsgálható, hogy mennyiben segíti a *népgazdasági terv* megvalósítását. A pályázók a népgazdasági tervvel összhangban kitűzött vállalati feladatok teljesítéséről számolnak be. Vannak *kiemelt feladatok*, a népgazdasági tervben külön is említett célok, amelyek teljesítése esetén a vállalat szerepe közvetlenül értékelhető. Végül vizsgálható, hogy a vállalat működése és fejlődése a *többi vállalathoz képest* hogyan alakult.

A IV. ötéves tervben 1972-től alakult ki – a gazdasági reformhoz kapcsolódva – a szocialista munkaverseny új értékelési formája. Lényege, hogy a vállalatok maguk hatá-

rozták meg tevékenységük és a népgazdasági követelmények alapján a megítélés jellemzőit. A jellemzők néhány alaptípusba sorolhatók:

a) *Mennyiségi célok*: a kiemelt termékek, a gyártási ágak termelésnövelése, a belföldi ellátás, a kiemelt kormányprogramok, a szocialista exportból fakadó szállítási kötelezettségek, továbbá a tőkés viszonylatú export teljesítése mennyiségben, választékban, határidőre.

b) *Munkafeltételek*: a bérek színvonala, a juttatások növelése, a balesetek a versenyből kizáró feltételnek minősülnek.

c) *Minőségi célok*: a termelés minősége (például selejtszűkítések), a késztermék minősége (például a minőségi szabványok betartása), a termelékenység növelése, a termékstruktúra gazdaságosságának növelése, a takarékoság érvényesítése stb.

d) *Fejlesztési-eszközgazdálkodási célok*: a fejlesztési alap növelése, a beruházások megvalósítása határidőre, az új gyártmányok részaránya, a külföldi és a hazai kutatási eredmények alkalmazása, a készletek forgási sebessége, az eszközjövodelmezőség alakulása.

e) *Jövodelmezőségi célok*: a bérjövodelmezőség, az eszközjövodelmezőség, az exportgazdaságosság növelése, az önköltségcsökkentés alakulása, a vállalat szervezettségének, pénzügyi egyensúlyának javítása.

A felsorolt és példaként illusztrált szempontok *sokfélesége* azt a törekvést fejezi ki, hogy az értékelés a vállalatnak a népgazdasági célokat leginkább alátámasztó jellemzőit vegye alapul. A sokféleség előnye a rugalmasság, tehát az, hogy az eredmények áttekintéséhez és megítéléséhez a vállalat gazdasági helyzetét, erőfeszítéseit leginkább jellemző elemekkel vizsgálják. A sokféleség egyúttal *megnehezíti* a mérlegelést, hiszen nyilvánvaló, hogy a különféle és a viszonylag azonos jelentőségű célokat nehéz rangsorolni, továbbá összemérni.

A rendszer jellegzetessége, hogy a célrendszer, a megítélési elvek térképe *nem előre* kijelölt és deklarált, nem tervfeladat jellegű, hanem a vállalati tevékenység utólagos értékelésekor állnak össze értékelési rendszerre. Ezen kívánt változtatni a rendszer *továbbfejlesztése*, amelyben iparági sajátosságok alapján minden évben *előre rögzítik* a munkaverseny célkitűzéseit — a szakminisztériummal, a szakmai szakszervezetekkel, a KISZ-el közös egyetértésben.

Az egyik ágazati terület vállalatai számára rendszeresített értékelési mutatók rendszere:

- *Jövodelmezőség*: vállalati nyereség, vállalati jövodelemráta.
- *Hatékonyág*: egy foglalkoztatottra jutó hozzáadott érték, lekötött eszközre jutó hozzáadott érték, energiaköltség.
- *Külkereskedelem*: a szocialista és tőkés exportárbevétel, devizakitermelés teljes költsége és a devizakitermelés közvetlen költsége, szocialista és tőkés relációban.
- *Munkaerőgazdálkodás*: teljesítménybérben dolgozó munkások aránya, munkások és a többi dolgozók átlagos évi keresete, munkások törtnapi és egéznapi hiányzásának aránya.
- *Eszközgazdálkodás*: alapüzemi gépek, berendezések extenzív kihasználása, készletek átlagos tárolási ideje.
- *Balesetek*: balesetes műszakszám, három napon túl gyógyuló balesetek aránya.

A megítélési-értékelési rendszer igyekszik a gazdálkodás lényegi elemeit megragadni. Olyan jellemzőket állít az elemzés középpontjába, amelyek a gazdálkodás átfogó jellegzetességeit képviselik, amelyek együttese sokoldalú képet ad a vállalat gazdasági tevékenységéről. Nyilvánvalóan *kompromisszum* azonban a mindenféle megítélési rendszert képviselő *mutató-térkép*. Akárki tud módosító javaslatot tenni akár a mutatók körének szűkítésére, vagy kiegészítésére, akár az általa lényegesebbnek tartott vagy a vállalat társadalmi feladatának jellemzésére inkább alkalmas – testhezállőbb – elemek kiemelésére. További tisztázatlanság és vitatható körülmény minden mutató-soros értékelésnél a *mutatók egymáshoz viszonyított* súlya, jelentősége. Bizonyos, hogy a mindegyik jellemzőt egyforma súllyal figyelembe venni szándékozótól kezdve a különböző mutatóknak eltérő jelentőséget és súlyt tulajdonítókig a vélemények széles skálájával találkozhatunk. A vélemények között bizonyosan lesznek olyanok is, amelyek minden vállalatra *azonos*, és akik a vállalat *individuális* körülményeit tükröző mérlegelést és súlyozást javasolják. Lesznek akik vitatják a *statikus helyzetkép* indokoltságát, az abszolút ill. százalékos adatokra való építés helyességét és a *gazdasági fejlődést*, az előző évekhez, tervhez stb. való viszonyítást helyeslik.

Eredetileg a vállalatok célfüggvénye a nyereségérdekeltségben fogalmazódott meg és bizonyos társadalmi igények – a népgazdasági tervből fakadó vállalati teendők – mint korlátozó tényezők érvényesülnek. Azaz a vállalatoknak olyan jövedelmezőségre kellett törekedni, amely magában foglalta a hatékonyság érvényesítésének egyes rész-tényezőit és a vállalat kiemelt feladatainak teljesítését is.

A megítélési és értékelési kritériumok alkalmazásával *egyrészt* a nyereségérdekeltség, *másrészt* a munkaversenyből, a „Kiváló Vállalat”, „a Minisztertanács és a SZOT Elnöksége Vörös Zászló” kitüntető cím odaítélésével kapcsolatos pályázat feltételeiből levezetett – nevezzük: terv/pályázati/feladatok teljesítése *együttesen* szerepel.

Nehéz lemérni, hogy a megváltozott szemlélet, a korlátozó tényezőkből versenyfeladattá előrelépő megítélési és értékelési mutatók növelik, vagy fékezik a gazdasági hatékonyság érvényesülését és a társadalmi érdeknek inkább megfelelő vagy kevésbé kielégítő vállalati gazdálkodást eredményeznek. Az a körülmény azonban, hogy a vállalati *érdekeltség* alapvetően a *jövedelmezőséghez* kapcsolódik, a *vállalati elismerés a munkaversenyértékelés* rendszeréhez, a vállalati tevékenységek megítélésének széles skálájához – időszerűvé teszi a nyereségérdekeltségi rendszer és a közgazdasági szabályozás *egyeztetését* a közvetlenül kitűzött tervcélok, a versenyértékelés rendszerével.

### *A vezetők megítélése*

A vállalati felső szintű vezetők tevékenységének megítélése, a vezetők munkájának és munkaeredményeinek értékelése régóta vitatott téma. Két nézet vitázik egymással. Az egyik felfogás abból indul ki, hogy helytelen lenne a vállalat felső vezetőit *szembeállítani* a vállalati kollektívával annak következtében, hogy a vezetők számára – a vállalat egész tevékenységének értékelésétől – a dolgozók ösztönzésétől eltérő minősítési és ösztönzési szempontokat jelölnek ki. A másik álláspont abból indul ki, hogy a vezetők szemlélete, a vezetési tevékenység jellege alapvetően különbözik a vállalati kollektívától elsősorban azért, mivel a vezetéstől *nagyobb áttekintést, szélesebb perspektí-*

*vát, tágabb horizontot* követelünk. Tekintettel arra, hogy ezek a tulajdonságok a vezetés lényegét inherens részét – jelentik, éppen ezért lenne helytelen a vezetőket a munkatársakkal azonos módon értékelni.

Ami a megítélés módszerét illeti, ebben is alapvetően két szélsőséges nézet érvényesül. Az egyik szerint a vezetési tevékenységnek annyiféle oldala van, hogy *nem lehet, de nem is lenne helyes szűkkörű kritériumok béklyóiba* kényszeríteni a vezetés színvonalának és eredményességének megítélését. Ennek következtében olyan összképet kell alkotni, amelyben a vezetés és a változó feladatok sokfélesége egyaránt érvényre jut. A másik álláspont abból indul ki, hogy *a vezetői teljesítmények értékelésének valamiféle egzsakt keretéből* célszerű kiindulni.

A vállalatok felső szintű vezetésének három alapvető tevékenységi területe van. *Egyrészt a pillanatnyi* lehetőségek gyors felismerése, a körülményekhez való rugalmas alkalmazkodás, a vállalat jövedelmezőségének növelése és a társadalmi feladatok megvalósítása érdekében. *Másrészt*, a vállalat *középtávú* ötéves fejlesztési céljainak hatékony megvalósítása, ideértve azt is, hogy ha a kitűzött célokhoz, feltételekhez képest a gazdasági valóság változik, akkor a vezetés legyen képes az eredetileg kialakított koncepció felülvizsgálatára, a terv aktualizálására. *Harmadszor* pedig, a szakmai-tevékenységi terület világméretű műszaki fejlődési perspektívái, a vállalat kialakult és potenciális piacai alapján a vezetés készítse elő a *jövőbeni fejlődés* alapjait, a fejlesztés területeit, biztosítsa feltételeit.

Közvetlenül a gazdasági reform bevezetését követően a vezető-szintű dolgozók különböző csoportjaira minősítési rendszer volt érvényben. Az alkalmazás kedvezőtlen tapasztalatai után rövid idővel módosult a rendszer. 1975 óta a magasabb vezető állású dolgozók tevékenységének komplex értékelésén alapuló jutalmazási rendszer alakult ki. Az értékelés középpontjában a *vállalat fejlődése, gazdasági-műszaki magatartása és a többi, vele összehasonlítható vállalathoz viszonyított helyzete, rangsora áll*. Az értékelés elvei különböző formát kaptak.

Egyes szakminisztériumokban a zsűrizés formája segíti a minisztert az értékelésben, másutt műszaki-gazdasági tevékenységként komplex értékelési módszer alakult ki.

Az egyik módszer, amely mutatókra épül és komplex értékelésen alapul, öt témakörben elemzi a felső szintű vezetés tevékenységének eredményeit.

- a) Hogyan biztosította a vezetés a *gazdálkodás feltételeit*, milyen volt a gazdálkodás eredményessége és a gazdálkodási fegyelem. Az értékelés alapja döntően a bázishoz és a vállalati tervhez viszonyított nettó árbevétel és nyereség, valamint az eszközarányos nyereség alakulása. Mérlegelik továbbá a vásárlói igények, a beérkezett rendelések teljesítését és a vállalat árpolitikai magatartását.
- b) A *gazdálkodás hatékonyságának* elemzése során a vállalat struktúra-alakító tevékenységét (termékfejlesztés és visszafejlesztés, új üzemek létesítése illetve a megszüntetések szervezése), a vállalat export és import gazdálkodását, készletgazdálkodását, valamint eszközgazdálkodását (alapvetően az eszközhatékonyság és a technikai felszereltség fejlődésén át) vizsgálják.
- c) A *beruházások* színvonalának és hatékonyságának elemzése a beruházási célok teljesítése, gazdaságossága, a megvalósítás programszerűsége alapján.
- d) A *műszaki fejlesztés* színvonalának és hatékonyságának elemzése a gyártás- és gyártmányfejlesztés színvonala, minősége, az anyag- és energiatakarékosság méréte, az anyagmozgatás gépesítése alapján.

- e) Az *előmunkával* való gazdálkodás, a munkaerő-gazdálkodás elemzése a munka-termelékenység és a létszám-gazdálkodás jellemzői alapján, valamint a vállalat szociálpolitikai tevékenységének vizsgálata.

Az elemzésben az öt témakör egymáshoz viszonyított súlya különböző. A témák sorrendjében az a) témakör 40%-kal, a b) témakör 25%-kal, a c) és d) témakör 10–10%-kal és az e) témakör 15%-kal szerepel. Anélkül, hogy a komplex értékelés sokoldalú mérlegelő és elemző vonásait vitatni kívánnánk, mégis szembevetendő, hogy a mutatórendszerben a hosszú távú fejlődés megítélése és szerepe alárendelt. A múltbeli fejlődés dinamikájának megítéléséhez mindössze az *adott év* terve és az *előző év*, a bázis adatai nyújtanak eligazítást, holott nyilvánvaló, hogy a töretlen fejlődés ennél hosszabb trend alapján lenne inkább elemezhető. Ami pedig az előretekintést illeti – itt a jövő szerepe nyilvánvalóan alárendelt. Egyrészt, a mutatórendszeren belül a fejlesztésnek tulajdonított szerep csekély, hiszen a beruházás és a műszaki fejlesztés 10–10%-kal szerepel. Másrészt, a fejlesztés *már elért* eredményeit (pl. a struktúra-alakítás sikereit) nem lehet a *jövő megalapozásával* azonosítani. Harmadszor, a *fejlődés perspektívái*, a vállalat stratégiai koncepciója és annak taktikai megvalósítása nem szűkíthető le a fejlődést tükrözni hivatott mutatók szűk körére. Végül pedig a mutatók rendszerében semmi szerepet sem kap a vállalatközi verseny, annak a körülménynek a vizsgálata, hogy a vállalat a *szakma nemzeti és nemzetközi összehasonlításában* hogyan helyezhető el, mit ért el, mennyiben javította pozícióját, vagy csúszott vissza és mindez milyen okoknak tulajdonítható.

#### 4. Megítélés a vállalati tervek alapján

A vállalatok éves terve a gazdaságirányítás új rendszerében a vállalatok belső ügye. A tervet a vállalat a maga számára állítja össze, mérlegelve a belső feltételeket, a vállalatra ható külső körülményeket, a közgazdasági szabályozás hatásait, a változó gazdasági-piaci környezet feltételváltozását, saját céljait, erőforrásait és a maga számára kitűzött tervfeladatok várható sikerét.

A vállalati tervet az összes érdekelttel való egyeztetés és a vállalati kollektívával, az élenjáró dolgozókkal és a dolgozók képviselőivel való megvitatás után a vállalat vezetője hagyja jóvá. Minden vállalat érdeke azt kívánja, hogy cselekvésében megbízható segédeszközzel, döntéseiben, céljai megvalósításában jó iránytűvel – gondosan előkészített tervvel rendelkezzen.

Az idők folyamán a vállalat saját céljaira készített terv a vállalat *belső iránytűje* – az *állami és társadalmi* (párt- és szakszervezeti) *irányítás és ellenőrzés* része lett. Nem könnyű hitelesen újrafelidézni azt a folyamatot, amely a vállalati tervek megváltozott gazdaságirányítási szerepéhez vezetett.

A gazdasági reform első éveiben megszűnt a vállalati tervek népgazdasági szintű összesítésének – a „visszatervezés” – rendszere. Ez a felső vezetés számára pszichológiai-  
lag új helyzethez vezetett. Találón jellemezte a helyzetet az a népgazdaság irányító szintjén dolgozó vezető, aki szerint úgy érzi magát, mintha „felhő szélén ülne” és a levegőbe lógna a lába. Ezt a bizonytalansági érzést csak fokozták a tőkés világ-gazdaság viharai és azok „begyűrűzése”.

A gazdasági feltételek változása a vállalatoktól rugalmas és gyors alkalmazkodást követel. A megváltozott és állandóan változó feltételek között a gazdasági szabályozórendszer közvetítő szerepénél eredményesebb és gyorsabban ható eszköznek látszott a népgazdaság egészét átfogó terv. Hozzájárult a folyamathoz az iparirányítással szemben támasztott követelmények növekedése is.

### *Az éves vállalati tervekről*

Az ötéves vállalati középtávú tervekhez kapcsolódóan alakul ki az éves vállalati tervek konzultációs és beküldési rendszere. Az a cél, hogy a vállalati tervek megfelelő összhangban legyenek a népgazdasági illetve az ágazati fejlesztési elgondolásokkal. Ehhez a szakminisztériumok – az Országos Tervhivatal által készített tájékoztatón túlmenően – külön ágazati szempontokat dolgoznak ki, amelyeket a vállalati tervek készítésénél célszerű figyelembe venni. A tervezés közben adódó problémák megoldásában a szakminisztériumok illetékes (funkcionális) főosztályai adnak további segítséget. A vállalatok által saját céljaikra kidolgozott terveket záros határidőre kell a szakminisztérium által közölt formában „tájékoztató”-ként benyújtani. A tájékoztatók egyes területeken szöveges részből és előírt formájú táblázatokból állnak.

Az adatgyűjtés általában három egymást követő év *dinamikájára* épül. Kérdés, hogy három év adatai mennyire összehasonlíthatók, mennyire alkalmasak idősoros, fejlődési, vagy más tendenciák felismerésére.

A termelés és a három főirányú (belkereskedelmi, rubel és dollár elszámolású) értékesítés az érvényes (forint, rubel, dollár) árszinten kívül a bázisidőszak árain is megtervezésre kerül. Termelés és értékesítés egybevetésére ezek az adatok nem alkalmasak, hiszen a rendelésállományról, kapacitáskihasználásról, készletképződésről, az iparvállalatok közötti árukapcsolatokról nem adnak képet.

Két területben is tervezik a várható nyereség alakulását. Az egyik összeállításban a nyereségrealizálás-támogatás és a közgazdasági szabályozók alapján tervezett nyereség-felosztás szerepel, valamint a jövedelmezőség értékesítési irányok szerint; szerepel továbbá az eszközjöveldelmezőség, az eszközgazdálkodás megítéléséhez alkalmas adatok. A másik összeállítás a nyereség forrásait veszi sorra, az árváltozások, a volumenváltozás, a termelési összetétel-módosítások, a rezsiköltség-változások várható hatását és a hatósági intézkedések (adó-, bér-, árfolyamváltozások) nyereségre gyakorolt következményeit veszi sorra. Külön szerepelnek a vállalati költségcsökkentő műszaki-szervezési intézkedések tervbevetett hatásai.

További tájékoztató adatok a foglalkoztatás, a termelékenység, az átagberek és átlagkeresetek dinamikájáról és tervezett alakulásáról, valamint a bérfejlesztés várható lehetőségeiről kérnek betekintést.

A vállalatok beruházási tevékenységéről és tervbe vett beruházásairól, ezek tervezett megvalósítási üteméről, várható hatásairól, a vállalati és kölcsönforrásokról számos tervnyomtatványon kell adatokat szolgáltatni.

A tájékoztató adatok utolsó csoportja a műszaki fejlesztési, gyártmány- és gyártásfejlesztési, termékszerkezetátalakítási, anyagtakarékossági, munka- és üzemszervezési intézkedések és szanálások témánkénti részletezését, várható hatását kéri.

Mindebből láthatóan a vállalatok éves terve – belső iránytűje – állami dokumentummá válik. Ennek a folyamatnak sajátos vonása, hogy a *vállalati terv*, amely a vállalati működés komplex képét, a különböző vállalati *terv-alternatívák egyik változatát* képviseli, a minisztérium szintjén *elveszti alternatív jellegét*. A vállalati terv benyújtott változatát a vállalat következő évi cselekvési programjának tekintik. A terv *komplexitása* pedig azzal vész el, hogy a minisztérium funkcionális területei (a műszaki fejlesztés, a beruházás, a munkaügy stb.) már mint szakterületek egymástól elszakítva foglalnak a vállalati terv egyes fejezeteivel. Azaz, ami a vállalati tervek feltételrendszerében a kölcsönös függés és egymásrahatás következtében viszonylagos és fejlődési tendenciát jelez, az a tervfejezet *elkülönített* vizsgálatában egyértelmű kötelezettségvállalást, alternatívákat el nem ismerő szándékot, sőt elhatározást fejez ki.

A vállalati tervek megváltozó szerepe tehát abból adódik, hogy

- a vállalati terv már nem csak a vállalat éves gazdálkodásának „*belső iránytűje*”, hanem az állami *irányítás* dokumentuma;
- a vállalati tervek körülhatárolt formákba, kötelező és egységes tervnyomtatványokba foglalása a vállalati keretekben *alternatívaként kezelhető* tervezett fejlődési szándékokat egyértelmű, megváltoztathatatlan *kötelezettségvállalássá* változtatják;
- a vállalati tervek komplex rendszerét, ha funkcionális tervfejezetenként külön-külön vizsgálják, mint tájékoztató adatot, akkor ezzel a vállalati tervek *interdependenciájától elszakítottan* válnak a termelési, értékesítési, beruházási, munkaügyi, műszaki fejlesztési, jövedelmezőségi tervek merev tervfeladatává;
- amennyiben a vállalati tervek felhasználásra kerülnek a vállalati kedvezmények (pl. támogatások) odaítélése és a feltételek szigorítása (pl. termelési adó) elbírálásában, akkor a tervezés rendszere szükségszerűen „*harci eszköz*” lesz a tervalku folyamatában és csökken tulajdonképpeni szerepe – „*iránytűként*” szolgálni a vállalati feladatok és taktika kidolgozásához.

### *Az operatív beszámoltatás erősödése*

Az elmúlt évtized során fokozatosan kialakult a népgazdasági szintű terv-konzultációk rendszere. Ez a rendszer azt a célt szolgálja, hogy egyrészt a népgazdasági terv kialakítása során figyelembe vehetők legyenek a legnagyobb és az egy-egy szakma keretében döntő fontosságú vállalatok tervképzései és ezzel konkrétabb, megalapozottabb legyen a népgazdasági terv, másrészt a vállalati tervek szorosabban kapcsolhatók a társadalmi célokhoz, jobban vehetők figyelembe a népgazdasági feltételek következményei és korlátai mind a középtávú tervekben, mind az éves vállalati tervelőirányzatok kialakításánál.

Az utóbbi években ez a rendszer kiegészült az operatív beszámoltatás rendszerével. Ennek részei:

- *Tájékoztató adatok* a vállalatok által elfogadott *éves tervről*, a terv legfontosabb mennyiségi előirányzatairól és néhány hatékonysággal kapcsolatos adatról. A vállalati terv célkitűzéseit viszonyítani kell az előző év tényszámaihoz.
- Tájékoztató adatok az *első félévről* hozzávetőleg abban a részletezésben, mint a vállalat éves tervéről készült előirányzati adatok. A féléves beszámolóban szereplő

tényszámokat az előző év első félévének tényszámaihoz és az éves tervhez kell viszonyítani.

– Tájékoztató adatok (november vége felé) a vállalat *várható eredményéről, éves tervének várható teljesítéséről*, és az előző évi teljesítményekhez mért várható növekedésről.

– Beszámoló adatok az *egész évi gazdálkodásról*, a tervtájékoztatónál részletesebb bontásban és viszonyítva az előző (bázis) évhez, valamint a vállalat által eredetileg kitűzött tervhez.

A rendszer gondolatmenetéből következik, hogy teljesítés és tervkitűzés ölelkezik: amikor a vállalat a saját maga elé tűzött előző évi terve teljesítéséről közli a tájékoztató adatokat, ugyanakkor (pontosabban némileg előtte) számot ad a következő évre kidolgozott és – a vállalaton belüli megvitatás után – a vállalatvezetés által jóváhagyott *következő évi tervének* legfontosabb volumen-céljairól és hatékonysági mutatóiról.

### „Elvárások”

„Az elvárás olyan, a társadalmi együttélés során kialakuló, a követelésnél enyhébb, a kérésnél, a passzív reménykedésnél erősebb magatartási forma, amely mind a társadalom, mind az egyén részéről jelentkezhetsz, vertikális és horizontális irányban is ható, sokoldalú oda-vissza kölcsönviszonyt fejez ki.” (Sztankó János: Egy „divatos” fogalomról – az elvárásról. Propagandista, 1978. 4. sz. 99–100.)

Az elvárás lehet társadalmi, ha pl. az áruválasztékra, egy-egy a vállalat által elhagyhatónak tartott (mert korszerűtlen, gazdaságtalan stb.) termék további gyártására vonatkozik, de lehet kisebb közösségek által támasztott (pl. bölcsőde építéshez, sportpálya létesítéséhez való vállalati hozzájárulás). Az elvárás megfogalmazódhat „vertikálisan” – a fogyasztók, a partnerek stb. részéről – és „horizontálisan”, ha az elvárást pl. a belkereskedelem, a KNEB stb. felvetéseinek helyt adva – a felettes szervek fogalmazzák meg. Az elvárás ezért fejez ki oda-vissza kölcsönviszonyt, mert az elvárások elhanyagolása vagy tiszteletbentartása többnyire közvetlenül, vagy közvetetten érzékelhető hatású.

Az elvárások *figyelmen kívül* hagyása valamilyen formában *hátrányos* következményekkel járhat. Akár olyan módon, hogy csökken a vállalat társadalmi presztízse, ezzel pl. többi termékei iránti bizalom és kereslet csökken, akár úgy, hogy az illetékes szervekhez fordulva más ügyekben váratlan nehézségekkel kerül szembe – („ha te sem, úgy én sem”) –, vagy az elvárások figyelmen kívül hagyása a vállalat iránti bizalmat ássa alá.

Az elvárások *tiszteletben tartása* rendszerint *hivatkozási alap* az illetékesek felé, hiszen a vállalat, ha érdekei ellen cselekedett, úgy jogosan elvárhatja, hogy más módon ellensúlyozzák a vállalt áldozatot. Sokféle olyan ügyben segít a vállalat, ahol ugyan csak arra tart igényt, ami jogos (tehát kérése előbb, vagy utóbb teljesíthető), de éppen a kölcsönös elvárás segítheti hozzá a vállalatot jogos kérése gyorsabb, zökkenőmentesebb teljesítéséhez. Az elvárásoknak megfelelő magatartás a vevők, a partnerek felé is kifizetődik. Nemcsak közvetlen formában, annak következtében, hogy javul (vagy nem romlik) a vállalat hírneve, hanem közvetetten is, hiszen a kevesebb panasz, reklamáció,



észrevétel révén csökken azoknak az okoknak a köre, amelyek a vállalatra nehezedő követelményként elvárassá válnak.

\*

Négyféle út és szemlélet *önmagában* sok helyes elemet tartalmazó, de *együttes érvényesülésében zavart és ellentmondást okozó* komplex bírálati-értékelési-ösztönzési rendszerét tekintettük át kritikus szemmel. A vállalatok megítélésének alakulása tükrözi a gazdaságirányítási rendszerünk fejlesztésében fennálló problémákat. A négyféle szempont, a koordinált áttekintés képességének és a megbízható értékmutatók képzésének javítása az alapvető feltétel ahhoz, hogy a múlt sok helyes kezdeményezését felhasználva a *következő tervidőszakban a gazdasági hatékonyságra alapozott és lényeges kiegészítő értékelő információkat tartalmazó komplex megítélési rendszer alakulhasson ki.*

## IRODALOM

- A szocialista munkaversenyről szóló (1007/1972. sz.) kormányhatározat.  
 A termelési szerkezet fejlesztésének műszaki-gazdasági kritériumai (OMFB 19–770 k. sz. témabizottsága). Budapest, 1978. Kossuth Könyvkiadó.  
 Bauer Tamás: A vállalatok ellentmondásos helyzete a magyar gazdasági mechanizmusban. Közgazdasági Szemle, 1975. 6. sz.  
 Bod Péter Ákos–Mohai György: A vállalatok — népgazdasági szempontból. Közgazdasági Szemle, 1979. 2. sz.  
 Böröczfyné, Schmidt Katalin: A bérpreferenciarendszer vizsgálata. Pénzügykutatói Intézet tanulmányai, 1976/4. sz.  
 Burkus Egon: A középtávú tervjavaslatok zsűrizésének tapasztalatai a könnyűiparban. Népi Ellenőrzés, 1976. 10. sz.  
 Drechsler László: A hatékonyságmérés és -tervezés kérdései. Közgazdasági Szemle, 1977. 10. sz.  
 Faluvégi Lajos: Állami pénzügyek és gazdaságirányítás. Budapest, 1974. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.  
 Gábor Ottó: Középtávú vállalati tervek értékelése a kohó- és gépiparban — A vállalati tervzsűrik tapasztalatai. Népi Ellenőrzés, 1976. 11. sz.  
 Gergely István: Gazdaságirányítás és a vállalatok három alaptípusa. Közgazdasági Szemle, 1973. 7–8. sz.  
 Havas Gábor–Szabó Jenő: A vállalati tevékenység megítélése faktoranalízis segítségével. Pénzügyi Szemle, 1977. 5. sz.  
 Horváth László: Központi irányítás, vállalati önállóság. Társadalmi Szemle, 1978. 5. sz.  
 Hüttl Antónia: A vállalati differenciáltság vizsgálata egzakt módszerekkel. Közgazdasági Szemle, 1977. 9. sz.  
 Kollarik István: Támogatások és támogatási rendszer. Pénzügyi Szemle, 1971. 11. sz.  
 Megyeri Endre: Jövedelemszabályozás és vállalati gazdálkodás. Budapest, 1972. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.  
 Rácz László: A vállalati ötéves tervezés tapasztalatai a nehéziparban. Népi Ellenőrzés, 1976. 12. sz.  
 Román Zoltán: A szocialista vállalat céljai. Közgazdasági Szemle, 1973. 4. sz.  
 Simán Miklós: Gazdasági hatékonyság és iparszerkezet. Közgazdasági Szemle, 1971. 9. sz.  
 Szabó Béla: Gazdaságirányítás, szabályozás, érdek. Valóság, 1974. 11. sz.  
 Tados Márton: A vállalatok helyzetének változása a mechanizmus reformtól napjainkig. Ipargazdasági Szemle. 1976/1977 Különszám.  
 Varga György: A preferenciarendszerről. Gazdaság, 1972. 2. sz.

## AZ ANYAGKÖLTSÉGEK VÁLTOZÁSA ÉS FIGYELEMBEVÉTELE A MUNKATERMELÉKENYSÉG MÉRÉSÉNÉL

Az anyagráfördítések változásának figyelembevételére a termelékenységi mérésénél több módszer ismeretes. A leggyakoribb a termelési eredmény nettó (nemzeti jövedelem) vagy anyagmentes termelési érték (hozzáadott érték) mutatókkal való kifejezése. A szerző egy egyszerűbb közelítő módszert javasol.

A munkatermelékenység szokásos mutatóját úgy határozzuk meg, hogy a kibocsátott termelést viszonyítjuk az élőmunka-ráfördítéshez. Amikor a vállalati termelékenységet ilyen mutatókkal számítjuk ki, ez a vállalati kollektívák érdekeltségét az élőmunka-megtakarításra korlátozza. Ez gyakran olyan következményekkel jár, hogy indokolatlanul megnöveli az anyagköltségeket. Ha a termelékenység növekedésének kiszámítása során nem vesszük figyelembe az anyagköltségek változását, a termelő kollektívák kevésbé érdekeltek abban, hogy ezeket ésszerűen használják fel. A gazdaság intenzív fejlesztésének körülményei között ez ellentmond a termelési hatékonyság növelésével kapcsolatos feladatnak. Ha a vállalatok önálló elszámolási egységei számára az élőmunka-termelékenység növekedésének olyan mutatóját vezetjük be, amely figyelembe veszi a múltbeli tárgyiasult munka egy részét is, biztosíthatjuk, hogy objektívebben értékeljük, mennyivel járultak hozzá a vállalati munka együttes eredményeihez.

A termelékenység méréséhez tehát olyan mutatószám-rendszerre van szükség, amely anyagköltség-megtakarítást vagy túllépést jellemző mutatókat is tartalmaz. Az ilyen mutatók nem helyettesíthetik az élőmunka-termelékenységet tükröző jelenlegi mutatókat, hanem kiegészítik azokat.

Az általunk közelebbről vizsgált vegyipari gépgyártásban, ahogyan a kooperáció fejlődik, egyre több komplettáló gyártmányt és félterméket vásárolnak (1. sz. táblázat). A vegyipari gépgyártáson belül a tárgyi kooperáció fejlődött legjobban. Ez a vegyipar, a petrokémia, a mikrobiológia, a cellulóz-papíripar és az ezekkel határos ipari ágazatok számára szükséges komplett technológiai gépsorok, berendezések és gépegységek szállításának feladatával függ össze. Ahhoz, hogy a vegyigépeket gyártó üzemek teljesíteni tudják a komplett technológiai gépsorok szállítására vonatkozó megrendeléseket, kooperálniuk kell a kompresszorgyárakkal, a szivattyúgyárakkal, a hűtőgépgyárakkal, az elektrotechnikai üzemekkel és egyéb gépipari üzemekkel.

Az ágazatban jelenleg egyre bővül a komplett technológiai gépsorok, berendezések, aggregátok és az önálló komplett blokkegységek formájában történő berendezés-szállítások volumene. A komplett technológiai gépsorok formájában történő nagy berendezés-szállítások abban különböznek az „elszórtnak” szállított technológiai gépsoroktól, hogy ez esetben sokkal magasabb a berendezések készültési és összeszereltségi foka.

A komplett berendezések szállítása 1967-ben kezdődött azzal, hogy a vegyigépeket gyártó üzemek viszonylag egyszerű komplett technológiai gépsorokat gyártottak.

<sup>1</sup> A közgazdaságtudományok kandidátusa, a Moszkvai Plehanov Intézet előadója.

**A termelési ráfordítások gazdasági elemek szerinti struktúrája  
1971–76-ban a „SZOJUZHIMMAS” ipari egyesülésnél, %-ban\***

Év	A termelési ráfordítások elemei	Nyers-, alap- és segédanyagok	Vásárolt komplettáló gyártmányok és féltermékek	Tüzelő anyag	Energia	Munkabérek és pótlékaik	Társadalombiztosítási járulékok	Amortizáció	Egyéb költségek	Összes termelési költség
1971		46,0	12,9	1,7	2,5	23,4	2,0	5,6	5,9	100
1972		45,4	14,4	1,8	2,5	23,2	1,9	5,6	5,4	100
1973		45,7	14,1	1,8	2,4	22,6	1,9	5,8	5,7	100
1974		45,0	15,2	1,7	2,2	22,2	1,8	5,9	6,0	100
1975		43,6	16,8	1,7	2,1	22,0	1,8	6,2	5,8	100
1976		43,5	17,0	1,7	2,2	21,2	1,8	6,7	5,9	100

\*Az Összszövetségi Vegyipari Gépgyártási Tudományos Kutató és Technológiai Tervező Intézet (VNIPT Himmas) adatai alapján.

1967–1970-ben a műtrágyagyáraknak 34 komplett gépsort és berendezéseket szállítottak, több mint 30 millió rubel értékben. Ahogy a SZU Vegyipari Gépgyártási Minisztériuma egyre több tapasztalatra tett szert, megkezdte a komplett technológiai gépsorok szállítását az épülő vegyipari, mikrobiológiai, kőolaj- és gázipari, kőolajfeldolgozó és petrokémiai, valamint cellulóz-papíripari vállalatok számára is. 1975-re 1970-hez képest mintegy duplájára nőtt ebben az ágazatban a komplett szállítások volumene. A kilencedik ötéves tervben a vegyipar, a petrokémia és egyéb iparágak 200 komplett technológiai gépsort, 1329 berendezést és 2430 blokkot kaptak.<sup>2</sup>

Az SZKP KB 1977. március 22-i határozata „A Vegyipari és Kőolajipari Gépgyártási Minisztérium munkatapasztalatairól az építkezésekhez szükséges komplett berendezések gyártásának és szállítások megszervezésében, az SZKP XXV. kongresszusi határozatainak fényében” előírányozza, hogy 1980-ra 1,8-szeresére kell növelni a komplett szállítások volumenét, és lényegesen javítani kell a gyártott berendezések műszaki színvonalát.<sup>3</sup>

A komplett technológiai gépsorok szállításával lerövidül a létesítmények építési határideje, és ennek alapján nő a pótlólagosan (terven felül) előállított termékmennyiség; csökken az építő-szerelő tevékenység munkaigényessége és ára, minősége ugyanakkor javul; magasabb lesz a berendezések műszaki színvonala, egységnyi kapacitásuk. A nitrogén műtrágyaüzemek építési határideje például 3–4 hónappal rövidül le és ez 8–15%-os költségcsökkenést tesz lehetővé. Minden egyes hónap, amivel előbb lehet üzembe helyezni egy-egy ammóniagyártó komplett technológiai gépsort, 3–4 millió rubel értékű többlet-terméket ad a népgazdaságnak. A komplett szállítások hatékonysága természetesen nagymértékben függ az ágazatközi és az ágazati kooperációs kapcsolatok zavartalanásától is.

A tudományos-technikai haladás gyorsulása esetén az anyagráfördítések első csoportjának (A<sub>1</sub>) hányada, ahová tehát az amortizáció, a vásárolt komplett gyártmányok és a féltermékek tartoznak, növekszik. Az anyagráfördítések második csoportjának (A<sub>2</sub>) hányada viszont — ez a nyersanyagokat, az alapanyagokat és a segédanyagokat, a tüzelőanyagokat és az energiát tartalmazza — a műszaki színvonal emelkedésével csökkenő tendenciát mutat. A kézi munka gépi munkával való helyettesítésének kezdeti szakaszában jelentősen megnő a termelés alapigényessége, és az első csoportba tartozó anyagráfördítések növekedése meghaladja a második csoportba tartozó ráfordítások megtakarítását. Az iparosítás későbbi szakaszaiban azonban, korszerű technika és technológia esetén, a második csoportba tartozó anyagráfördítések jelentősen csökkennek, és az összes tárgyasult munka részaránya csökken. A népgazdaság szintjén ezek a folyamatok abban jutnak kifejezésre, hogy a társadalmi össztermék növekedéséhez képest a nemzeti jövedelem gyorsabban nő.

Az anyagráfördítések aránya e strukturális-tényező mellett attól függ, hogy milyen az energiafelhasználás hatékonysága. A továbbiakban e második csoportba tartozó anyagráfördítések csökkenésével foglalkozunk.

A vállalati termelékenységnek a tárgyasult munka változását is figyelembe vevő mutatóját a következő képlet alapján számíthatjuk ki:

<sup>2</sup> „Szocialiszticzeszkaja induztrija”, 1977. július 6.

<sup>3</sup> „Pravda”, 1977. március 28.

$$R = \frac{B}{M + A} \quad (1)$$

ahol  $R$  – a termelőegység, az anyagráfordítások változásának figyelembevételével;  
 $B$  – a bruttó termelés volumene;  
 $M$  – élőmunka-ráfordítások munkanapban vagy munkaóránban;  
 $A$  – anyagráfordítások ( $A_1 + A_2$ ).

A képletnek természetesen csak akkor van értelme, ha  $M$  és  $A$  nagyságát azonos mértékegységben fejezzük ki, például értékben vagy munkaidőben. Ez azonban komoly nehézségekkel jár. Arról van szó ugyanis, hogy ha egy konkrét vállalatnál a termék előállítására fordított valamennyi anyagköltséget ember–nap-ban (ember–óránban) akarjuk kifejezni, akkor a vállalatnak adatokkal kell rendelkeznie arról, hogy milyen volt a munkaráfordítás a termelés előző szakaszaiban, vagyis azoknál a vállalatoknál, ahol a nyersanyagokat, az anyagokat, a tüzelőanyagokat stb. állítják elő. Természetesen, hogy mivel a vállalat által felhasznált száz meg száz féle anyagi értékre kellene rendelkezni ilyen adatokkal, a gyakorlatban a vállalati munkatermelékenység kiszámításának ezt a módszerét nem alkalmazzák. A gyakorlatban a munkatermelékenységet ( $P$ ) az alábbi képlettel mérik:

$$P = \frac{B}{D} \quad (2)$$

ahol  $D$  – az ipari termelő munkát végző dolgozók száma; és  $D$  és  $M$  értéke a  $D = \alpha \cdot M$  összefüggés révén kerül egymással kapcsolatba ( $\alpha$  – a vizsgált időszak során állandó).

Az (1) képlet átalakítása után, figyelembe véve a fenti összefüggést, a következőket kapjuk:

$$R = \frac{B \cdot \alpha}{D \cdot \left(1 + \frac{A}{M}\right)} \quad \text{vagy} \quad \frac{P \cdot \alpha}{1 + \frac{A}{M}} \quad (3)$$

Ha figyelembe vesszük, hogy  $a = \frac{A}{A + M}$ , ahol  $a$  = az 1 rubelnyi bruttó termelésre jutó anyagráfordítás (amortizáció nélkül), akkor a (3) képlet a következő lesz:

$$R = \alpha \cdot P \cdot (1 - a) \quad (4)$$

Tegyük fel, hogy egy bizonyos időszakban a (2) képlet alapján mért munkatermelékenység  $P_1$ -ről  $P_2$ -re változott, az anyagráfordítások aránya pedig ennek megfelelően  $a_1$ -ről  $a_2$ -re és  $\alpha_1 = \alpha_2$ . Ekkor a (4) képlet alapján kiszámított munkatermelékenység a következő értéket veszi fel:

$$\Delta R = \alpha \cdot \Delta P (1 - a_2) + \alpha \cdot P_1 (a_1 - a_2) \quad (5)$$

Ha a termelékenységnövekedés ( $\Delta R$ ) értékét elosztjuk az azonos mutató bázisidőszakban mért értékével ( $R_1$ ), megkapjuk azt a képletet, amelynek segítségével kiszámíthatjuk a termelékenységnövekedést, figyelembe véve az anyagráfordítások változását is:

$$\frac{R}{R_1(a)} = \frac{P}{P_1} + \frac{a_1 - a_2}{1 - a_1} \left( \frac{P}{P_1} + 1 \right) \quad (6)$$

A munkatermelékenység növekedését a bruttó termelés alapján, az anyagráfordítások változását is figyelembe vevő mutatók szerint a 2. sz. táblázat mutatja be.

2. sz. táblázat

Vegyigépgyárak	Egy rubelnyi bruttó termelésre jutó anyagráfordítások (amortizáció nélkül)		Éves termelékenységnövekedés, %-ban	
	1975	1976	a bruttó termelés alapján	az anyagráfordítások változásának figyelembevételével
Dimitrovgrádi gyár	40,81	39,41	5,2	7,7
OEZ PK-B Plasztmas	32,42	31,54	12,6	14,1
Pavlográdi gyár	63,97	62,46	13,8	18,5
Penzeni gyár	51,32	50,62	3,6	5,1
Sztarorusszkij gyár	54,87	57,06	5,1	0,4
Tambovi Uzbekhimmas	60,45	59,38	11,4	14,1
Uzbekhimmas	61,96	62,49	4,8	3,3

Az Össz-szövetségi Vegyipari gépgyártási Tudományos Kutató és Technológiai Tervező Intézet (VNIPT Himmas) adatai alapján.

A termelékenység növekedésének az anyagráfordítások változását figyelembe vevő kiszámítására javasolt metodika lehetővé teszi, hogy a termelő üzemeket az anyagforrások csökkentésére ösztönözzük. Ha a termelékenységnövekedés kiszámítása során mind az élő, mind a tárgyasult munkaráfordítások változását figyelembe vesszük, ez lehetővé teszi, hogy meghatározzuk a termelés hatékonyságának tényleges változását, és elősegíti, hogy a vállalati kollektívák erőfeszítéseit a munkar erő- és az anyagforrások együttes jobb kihasználására mozgósítsuk.

A termelékenység növekedésének meghatározása során a termékek minőségét is figyelembe lehet venni. Ehhez a (6) képletbe be kell iktatni egy gyártmányminőség-szorítót, a legfelső minőségi kategóriába tartozó terméket véve 1-nek.

A termelékenység növekedésének kiszámítása az anyagráfordítások megtakarításának vagy túllépésének figyelembevételével lehetővé teszi, hogy az egyes gépipari vállalatoknál pontosabban jellemezzük a termelékenység dinamikájával kapcsolatos valós helyzetet. Az anyagi ösztönzési alap képzését is helyesebb lenne erre építeni.

Az élőmunka-termelékenység hagyományos számítási módszereinek alkalmazása mellett más mutatókat is célszerű használni, mert a bruttó termelés alapján számított mutatók nem veszik figyelembe a tárgyasult munka megtakarítást sem és nem ösztönöznek a termelés anyagigényességének csökkentésére. A bruttó termelési mutatók hiányosságai különösen szembetűnőek a gépiparban, ahol a tudományos-technikai haladás hatására különösen gyorsan változik a termékstruktúra és magas a vásárolt gyártmányok és a féltermékek részaránya. A gazdaság fejlődésének jelenlegi szakaszában, amikor az élőmunka jelentős termelő eszközöket hoz mozgásba és a tárgyasult munka értéke túlsúlyban van, nem elegendő csak az élőmunka-megtakarítás figyelembevételével mérni a termelékenységet. A gépipari vállalatoknál az anyagráfordítások aránya az önköltségen belül meghaladja a 60%-ot, a termelékenység mérésénél nem tekinthetünk el az anyagokban tárgyasult munka felhasználásának számításba vételéről.

A termelékenység mérésére javasolt fenti metodikát egyeztetttük az Össz-szövetségi Vegyipari gépgyártási Tudományos Kutató és Technológiai Tervező Intézettel (VNIPT Himmas) és ezt a Vegyipari gépgyártási Minisztérium Tudományos Termelés- és munkaszervezési Főosztályának Központi Tervező és Technológiai Irodája jóvá hagyta. Kipróbálására a „Szojuz-himmas” Ipari Egyesülés vállalatainál került sor. Megállapítottuk, hogy a termelékenység növekedésének ilyen elemzése és tervezése elősegíti a vállalati kollektívák jobb ösztönzését a munkaerő- és az anyagi források ésszerű kihasználására.

Az anyagi ráfordításokat két csoportra javasoljuk felosztani. Az első csoportba tartozik az amortizáció, a vásárolt komplettáló gyártmányok és a féltermékek. A második csoport tartalmazza a nyersanyagokat, az alapanyagokat és a segédanyagokat, valamint a tüzelőanyagot és az energiát. A műszaki-tudományos haladás az anyagi ráfordítások e két csoportjának részarányára különbözőképpen hat.

Az ipari termelés növekedése és a munka eszközellátottságának fokozódása az amortizáció növekedését hozza magával. 1975-ben a termelő állóalapok értéke meghaladta a 800 milliárd rubelt, és ez az érték a tizedik ötéves tervben 1,4-szeresére nő<sup>4</sup>. Lenin rámutatott, hogy: „Az emberiség technikájának haladása abban áll, hogy a manuális munkát a gépek váltják fel. Minél fejlettebb lesz a technika, annál jobban kiszorul az emberi munka, amelyet mind bonyolultabb és bonyolultabb gépek egész sora helyettesít...”<sup>5</sup> Ezenkívül, az amortizáció növekedésére hatással van az erkölcsi kopás is, amely az iparban 8–10 évről 5–6 évre csökkenti a termelő állóalapok üzemelési időtartamát<sup>6</sup>. A tudományos-technikai haladásnak az anyagráfordítások nagyságára gyakorolt fenti hatása abban is megnyilvánul, hogy magasabbak a berendezések amortizációs normái, ami az amortizációs befizetések növekedéséhez vezet.

<sup>4</sup> Az SZKP XXV. Kongresszusának anyagai. Moszkva, 1976. Politizdat, 176. old.

<sup>5</sup> Lenin Összes művei 2. kiadás, 1. kötet (1963. Kossuth Kiadó), 93. old.

<sup>6</sup> A.Sz. Szidorov és mások: Az anyagigényesség tervezése. Material'no-tehnyicseszkoje sznabzsenyije (Műszaki és anyagellátás), 1977. 1. sz. 49. old.

## SPECIALIZÁCIÓ ÉS TERMELESI MÉRETEK

Valamely termék versenyképessége alapvetően két tényezőtől: műszaki paramétereitől és eladási árától függ. Reális döntések csak e két szempont egyidejű figyelembevétele alapján hozhatók, a műszaki tényezők túlsúlyozása, vagy a költség szempontok egyoldalú előtérbe állítása egyaránt téves következtetésekhez vezethet.

A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy mindkét tényező – a termékek ill. a termelés műszaki színvonala és az előállítás egyszeri és folyó költsége – erősen függ a munkamegosztás színvonalától, a tevékenységek koncentrációjának, specializációjának a mértékétől. Kevesebb fajta termék nagyobb tömegű gyártása esetén erőforrásainkból többet tudunk fordítani a szűkebb termékválaszték fejlesztésére, miközben a tömegszerűség növekedése a gyártás területén is megtakarításokat eredményez.

Korábbi kutatási eredményeink szerint a korszerű technika alkalmazásának egyik legfőbb akadálya, hogy gépipari vállalatainknál hiányoznak a megfelelő nagyságrendű – technológiailag rokon – termelési volumenek. Bár a szervezeti összevonások eredményeként létrejött nagyobb vállalatoknál több lehetőség nyílik – sokszor igen jelentős anyagi eszközöket igénylő – technikai lépcsők alkalmazására, az erőforrások koncentrált felhasználására, átcsoportosításokra stb., a gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a vállalati összevonások többnyire csupán az irányítás szervezeti kereteit módosították, s a különböző telepeken, üzemekben folyó termelés műszaki-gazdasági feltételei gyakorlatilag nem változtak. A nagyobb vállalati méretek ugyanis nem jelentek együttal nagyobb termelési méreteket; a szervezeti összevonások eredményeként kialakult nagyvállalatokban többnyire nem valósult meg a termelés koncentrációja, a termelés sokszor viszonylag kis méretekből, a gyáregységek között elaprózódva folyik.

E helyzet tarthatatlanságát felismerve e területen is történtek már erőfeszítések, pl. az újonnan kidolgozott hosszútávú ágazatfejlesztési koncepciók többségénél már változtak a munkamegosztás mélyítésének lehetséges irányait. E kezdeményezések jobb megalapozásához kívánunk kutatásunkkal hozzájárulni, elsősorban azt vizsgálva, hogy szerszámgépipari vállalatainknál milyen lehetőségek nyílnak a specializáció továbbfejlesztésére, a termelési méretek növelésére, nagyságrendi megtakarítások realizálására.

A termelés méreteinek növelésében rejlő potenciális tartalékokat, ezek kihasználásának feltételeit kettős megközelítésben: egyrészt a végtermékek, másrészt az alkatrészek, részegységek szintjén vizsgáltuk.

### 1. A végtermékgyártás méretei

A szerszámgépipari végtermékek gyártásának méreteire általában a kis- és középsorozatok a jellemzők, bár a különböző termékcsoportokban igen eltérő a tömegszerűség. Az univerzális jellegű szerszámgépekből világszerte nagyobb mennyiségeket gyártanak, a korszerűbb – pl. számítógépes vezérlésű – gépek viszont kis tömegszerűségben ké-



szülnek. A következő táblázat jól szemlélteti, hogy a magyar szerszámgépek többsége is kis- vagy közepes tömegszerűségben készül.

1. sz. táblázat

**A szerszámgépgyártás megoszlása a termelés méretei szerint**

Termelési méret (db/év)	A Diósgyőri Gépgyár	A Csepeli Szerszámgépgyár	A Szerszámgépipari Művek	Összesen
által gyártott termékfajták megoszlása (%)				
20 alatt	38	50	50	48
20–100	12	40	35	33
100–200	50	—	11	15
500 felett	—	10	4	4
Összesen	100	100	100	100

A 100 db-ot meg nem haladó méretekben gyártják az összes szerszámgépfajták 81%-át. A nagyobb tömegszerűségben gyártott gépek aránya egészen alacsony. A kis sorozatok viszonylag jelentős súlyához a termékösszetétel kedvező irányú módosulása is hozzájárult, ugyanis az egyre nagyobb súllyal jelentkező progresszív gépek gyártása már 20 db körül közepes méretűnek tekinthető.

Összehasonlító elemzések eredményei és a szakemberek egybehangzó véleménye szerint a magyar szerszámgépipari végtermékek tömegszerűsége általában nem marad el a versenyképes nyugat-európai cégek termelési méreteitől (1). A továbbiakban azt is megvizsgáltuk, hogy a végtermékek e kedvező termelési nagyságrendje vajon jellemző-e a termelési folyamat egészére: az alkatrész-, illetve a részegységgyártás méreteire.

## 2. Az alkatrészgyártás méretei

Az alkatrész-struktúra számszerű arányainak, különböző jellemzők szerinti megoszlásának feltárása érdekében számítógéppel feldolgoztattuk az egyik legnagyobb szerszámgépgyárunk teljes alkatrészválasztékát. Eredményeink szerint több mint 38000féle típusú alkatrészt kell biztosítani a termelési profiljukba tartozó 141féle végtermékükhöz.<sup>1</sup> Ezek kétharmad része rajzsámokkal, egyedi tervezéssel és szereléssel gyártott – nem szabványosított termék. Nyilvánvaló, hogy az ilyen egyedi konstrukciók kidolgozása és előállítása önmagában is többletráfordítást igényel. Emellett azonban nem hagyhatók figyelmen kívül a nyilvántartáshoz és dokumentáláshoz kapcsolódó költségek sem. Végül – bár ennek hatását még nehezebb felmérni – valószínű, hogy az egyedi rajzos megoldások az esetek többségében további egyedi megoldásokat tesznek szükségessé.

<sup>1</sup>Mintegy 20 000 további alkatrészfajtát is gyártanak egyedi termékeikhez.

A nemzetközi tapasztalatok viszont azt mutatják, hogy a tőkés vállalatok a különféle – sokszor csak kis darabszámban készülő – végtermékeiket hasonló elemekből – részegységekből, alkatrészekből – alakítják ki, s ezek nagy tömegszerűségű gyártására töreksenek, biztosítva ezzel a termelés koncentrációjából és specializációjából eredő megtakarításokat. Ugyanakkor egy másik tendencia is érvényesül: a végtermékekhez felhasznált alkatrészek egyre nagyobb hányadát külső – az alkatrészek nagy tömegű szállítására vagy forgalmazására specializálódott – többnyire kisebb cégektől szerzik be.

A magyar szerszámgépiparban csak igen korlátozottan érvényesülnek ezek a tendenciák. A vizsgált vállalatnál előállított mintegy 38 000 alkatrészféléseggnek csak töredéke kerül ismételt felhasználásra, többségüket külön tervezik és gyártják az adott végtermékhez.

A statisztikai adatok szerint a rajzos alkatrészek jelentős részben csak néhány gyártmányhoz használhatók: a több, mint 25 000 ilyen alkatrész közül mintegy 15 000 legfeljebb 5 gyártmánynál alkalmazható, s ennek kb. fele csupán egyetlen gyártmányhoz. Nem függetleníthető ez a körülmény attól sem, hogy a rajzos alkatrészek 99,6%-át egyetlen, a többi két gyáregységben használják, tehát a vállalat gyáregységei döntő részben saját maguk számára alakítják ki az alkatrészek több mint felét, s ezeket is úgy, hogy azok csupán néhány gyártmányhoz használhatók fel. Ez kétszeresen is pazarlás: egyrészt szétforgácsolják a tervező, szerkesztő kapacitásaikat, másrészt az így szétforgácsolt szellemi (és anyagi) kapacitásokkal kidolgozott alkatrészeket kis gyakorisággal, kis sorozatokban gyártják.

A magyar szerszámgépipar további jellemzője, hogy a végtermékek lényegesen kisebb belföldi és nemzetközi munkamegosztással készülnek, mint a hasonló külföldi termékek. Ennek okairól, jellemzőiről egy korábbi cikkünkben (7) már részletesen szoltunk, itt csak még egyszer aláhúzzuk, hogy a korlátozott kereskedelmi és kooperációs kínálat következtében a szerszámgépipari vállalatok állandóan rákényszerülnek olyan alkatrészek, szerelvények, gépépítő elemek, tartozékok gyártására, amelyek házi előállítására – a kis mennyiség miatt – nemcsak gazdaságtalan, hanem megfelelő géppark és munkaerő hiányában sokszor szinte megoldhatatlan feladatot jelent.

A hasonló alkatrészek tipizálásával, ismételt felhasználásuk biztosításával kevesebb fajta alkatrészből a jelenlegi jóval meghaladó alkatrész tömegszerűséget lehetne elérni. E növekvő tömegszerűség viszont alapvetően befolyásolja a gyártás gazdaságosságát.

### *3. A termelési méretek növekedésének hatásai*

A termelés tömegszerűségének, méreteinek növekedése a különféle tevékenységek-nél és költségfajtáknál nagyságrendi megtakarításokat eredményez. Így például a nagyobb tömegszerűség nagyobb kutatási-fejlesztési tevékenységet „bír el”, vagy nagyobb licenc ill. know-how beszerzést tesz lehetővé. Hasonlóan jelentős előnyök – nagyságrendi megtakarítások – mutatkozhatnak a közvetlen termelés területén is.

A nagyságrendi megtakarítások az egyszeri, vagy a folyamatos termelési ráfordítások kedvezőbb megoszlásán alapulnak. A termelési költségek ugyanis nem emelkednek arányosan a termelési méretek növekedésével. Minél többet gyártanak valamely ter-

mékből, annál nagyobb darabszám között oszlanak meg a termelési volumen változástól független költségek. A termelés méretei természetesen nem növelhetők korlátlanul, bizonyos termelési méret felett többletköltségek, nagyságrendi hátrányok léphetnek fel.

A termelési méretek növelésének azonban nemcsak a költségcsökkentés területén mutatkoznak előnyei. A tömegszerűség növekedésekor lehetővé válik a korszerű termelési eszközök és gyártási eljárások alkalmazása, a kutatási-fejlesztési, illetve beruházási stb. erőforrások hatékony felhasználása, az üzemben belüli munkamegosztás fejlesztése (5).

A termelés tömegszerűségének a növekedése ugyanakkor gazdaságosabb, az „optimális” közelítő termelési sorozatok kialakítását is lehetővé teszi. Itt kell felhívunk a figyelmet arra, hogy különbséget kell tenni az össztermelés méretei és a sorozatnagyság között. A szovjet és német szakirodalom is megkülönbözteti a „sorozatnagyságot” és az ún. „tételnagytságot”. A tételnagytságot (partyija, Losgrösse) alatt bizonyos termék változatlan kivitelű, konstrukciójú darabjainak összességét értik. Ezeket bontják azután a gyártás során különböző sorozatokra. A „sorozatnagyság” (szerijnoszty, Seriengrösse) viszont az előkészületi és befejezési tevékenységek (idő) egyszeri felhasználásával előállított darabszám.

Ez a megkülönböztetés témánk szempontjából elsősorban azért fontos, mert a termelési méretek növekedésekor jelentkező megtakarításoknak csak egy része van közvetlen összefüggésben a sorozatok nagyságával, a másik része viszont a gyártott összterménnyiségtől függ. Bizonyos költségek (pl. a termelés-előkészítési, gépbeállítási, az előkészületi és befejezési időkre jutó költségek stb.) sorozatonként ismétlődnek, mások (pl. az új termék kutatási és fejlesztési, bevezetési költségei, a termelés fix költségeinek az a része — pl. az értékcsökkenés — amely a termelés méreteinek adott lépcsőin között nem változik) csak egyszer merülnek fel, s így a nagyobb termelés a fajlagos költségek csökkenését eredményezi. A nagyságrendi megtakarítások kérdése tehát jóval szélesebb, mint az optimális sorozatnagyság problémaköre. Továbbá, a termelési méretek vizsgálata sohasem csak azt jelenti, hogy az adott termékmennyiséget hogyan oszthatjuk fel a költségek szempontjából a leggazdaságosabban, arra is irányul, hogy a méretek növekedése milyen új lehetőségeket teremt korszerű termelési eljárások, specializált gépek, termelékenyebb technológiák alkalmazására.

Másik oldalról viszont a specializált gépek, berendezések csak akkor alkalmazhatók gazdaságosan, ha a termelés nagyobb méretei biztosítják terhelésüket, a létrehozott kapacitások megfelelő kihasználását. A kapacitáskihasználás növelésének általános előnyei közismertek, azonban nem függenek szorosan össze a specializációval. Elemzéseinket ezért egy más megközelítésben végeztük; a kapacitások nagyságát és kihasználtsági fokát változatlanul tekintettük, s azt vizsgáltuk, hogy mit eredményezne, ha kevesebb fajta termék — alkatrész — nagyobb tömegszerűségű gyártása valósulna meg.

A nagyságrendi megtakarítások — mint már említettük — nem csupán a közvetlen termelő folyamatokban jelentkezhetnek. Előnyeik más területeken — így pl. az új konstrukciók kialakításánál, a kutatásban és fejlesztésben, az értékesítésben, az irányítás területén — is érvényesíthetők. Így pl. a kevesebb alkatrészféleség nagyobb darabszámban történő gyártása esetén csökken, illetve egyszerűsödik a konstrukciós-szerkesztési tevékenység, az új típusok műszaki-anyagi előkészítéséhez szükséges anyag- és munka-

ráfordítás. Kevesebb a szerkesztés rajzolási, ellenőrzési munkája, kevesebb tételből áll a gyártmány technológiai előkészítése. Az alkatrészek ügyvitelével foglalkozó osztályok adminisztrációs munkája is csökken.

A nagy méretekben történő, ismétlődő alkatrészgyártásnál jelentkezik a dolgozók szakértelmének, begyakoroltságának a növekedése. Az alkatrészek gyártása kipróbált, „betanult”. Ezért általában elmaradnak – a kisebb tömegszerűségnél igen gyakran szükségessé váló, s a teljes műszaki előkészítésre kiható – módosítások és a normaidővel kapcsolatos viták.

A nagyobb termelési mennyiségek mellett alkalmazható korszerűbb berendezések és eljárások elősegítik a termelés műszaki színvonalának, a termékek minőségének az emelését. Növekszik az egy alkatrészfajtához szükséges anyagmennyiség, ezáltal csökken, illetve egyszerűsödik az anyagbeszerzés és anyagnyilvántartás. Nagyobb méretű termelés mellett jobb, egyenletesebb minőségű anyagok viszonylag olcsóbban vásárolhatók.

A nagyobb méretek jobb lehetőséget biztosítanak a munkamegosztásba való fokozottabb bekapcsolódásra. Lehetővé válik a kooperációs együttműködés kiszélesítése, ugyanis a specializált alkatrészgyártók jelenleg többnyire csak a nagyobb kooperációs igényeket hajlandók kielégíteni. A „kényszer-diverzifikáció” csökkenése jelentős gépi és munkaerő kapacitásokat szabadíthat fel, amelyeket a vállalati tevékenység egyéb területein sokkal hatékonyabban lehet hasznosítani.

A termelési méretek növekedésének e továbbgyűrűző hatásai, előnyei azonban többnyire nem, vagy csak igen nagy pótlólagos munkaráfordítás segítségével számszerűsíthetők. Vizsgálatainkat ezért elsősorban a közvetlen termelés méretei és költségei közötti összefüggés elemzésére koncentráltuk. Emellett figyelembe vettük a nagyobb szorozatok, ill. a magasabb „technikai lépcsők” alkalmazásából származó potenciális megtakarításokat is.

#### *4. Nagyságrendi megtakarítások a közvetlen termelésben*

Az alkatrészgyártás méreteinek és költségeinek alakulása közötti összefüggés feltárása érdekében két végtermék (esztergagép) hat kiválasztott alkatrészénél megvizsgáltuk, hogy előállításuk során milyen munkaműveleteken (munkahelyeken) mennek keresztül, s ezek tényleges költségei milyen összefüggéseket mutatnak a termelés méreteivel.

Az esztergagép alkotó elemei közül típusonként 3–3 alkatrészt – főorsót, tengelyt és határoló perselyt – választottunk ki. Az alkatrészeket vállalaton belül állítják elő, mindegyiket abban a gyáregységben, amelyik a végterméket is előállítja, összeszereli, illetve szállításra előkészíti.

A kiválasztott alkatrészek tényleges gyártási költségeinek nyomon követése a vállalatnál jelenleg alkalmazott nyilvántartási és költségelszámolási rendszerben nem oldható meg, ugyanis nem készül kalkuláció az alkatrészekre. A vizsgált vállalat pótlékoló kalkulációs módszerrel számítja az önköltséget, de csak a végtermékekre. Ha valamilyen célból esetenként alkatrész kalkuláció is készül, ez lényegében a végtermék kalkuláció sémáját követi.

E „hagyományos” módszerrel készülő önköltségszámítás jelentős pontatlanságokat

mutat, különösen akkor, ha a pótlékoló kalkuláció segítségével kívánjuk a termelési volumen változásainak költségkihatásait elemezni. A vállalati gyakorlatban ugyanis a rezsiköltségek felosztása a felmerült közvetlen bér alapján történik. A nagyságrendi megtakarítások viszont elsősorban nem a közvetlen bérben, hanem a termelési volumen növekedésével fajlagosan csökkenő közvetett költségekben jelentkeznek. E közvetett költségek aránya a szerszámgépiparban jelentős, az összes költségek mintegy 52%-át képviseli.

A közvetett költségeknek a közvetlen bér alapján történő felosztása viszont azt eredményezi, hogy a különböző értékű gépek igénybevételel történő megmunkálás költségei azonos közvetlen bér mellett a költségszámításban azonos összeggel mutatkoznak.

Ugyanakkor a közvetlen bér megtakarítást elősegítő méretnövekedés költségkihatását is erősen torzítja a rezsikulcs abszolút nagysága. Egy-két százalékos közvetlen bér megtakarítás nyilvánvalóan mást jelent a forgácsolóüzem 442%-os rezsikulcsa, vagy az edzőüzem 1500%-os rezsikulcsa mellett. (A rezsikulcsok természetesen mindig függetlenek az adott termelési méretektől, ugyanis mindig egy korábbi időszak – az előző év – tényleges költségei alapján kerülnek meghatározásra.) További nehézség, hogy maga a vetítési alap is bizonytalan. Az azonos méretek melletti termelés költségkihatása igen eltérő lehet pl. attól függően is, hogy az adott gépen betanított munkás dolgozik 12,– Ft-os, vagy szakmunkás 20,– Ft-os órabérrel.

A termelés volumenének függvényében való önköltségalakulás nyomon követése csak az egyes termékeket, alkatrészeket terhelő tényleges költségek alapján lehetséges. Erre már régebben kidolgoztak különböző – pl. az üzemóra együtthatókon, vagy a tényleges költségek részletes költségkigyűjtésén alapuló – módszereket. Ezek gyakorlati alkalmazása azonban igen szűkkörű. Ennek is tulajdonítható, hogy a vállalatoknál többnyire nem ismerik a különböző volumenű termelés várható költségkihatásait, s ezzel kapcsolatos döntéseiket lényegében műszaki szempontok alapján hozzák. A termékek piaci sikere azonban két tényezőtől, az általános értelemben vett teljesítőképességtől és az előállítási költségek színvonalától függ. A nagyságrendi megtakarítások elemzése lényegében az értékelemzés egyik sajátos válfajának tekinthető, amelynek segítségével vizsgálható, hogy a teljesítőképesség (a funkciók) változatlanul hagyása mellett a termelési méretek növekedése milyen költségváltozásokat eredményez.

A kiválasztott hat alkatrésznel az üzemóra együtthatók módszerével megvizsgáltuk<sup>2</sup>, hogy a termelés méreteinek 120%-os növekedése milyen irányú és mértékű hatást gyakorol az előállítás tényleges költségeire.

A 2. sz. táblázatban összefoglalt eredményeink jelentős nagyságrendi megtakarításokat jeleznek. A termelés tömegszerűségének 120%-os növekedése a kiválasztott alkatrészek – egyébként változatlan feltételek melletti – szűkített önköltségét 9, 12, 15, 10, 23 és 29%-kal csökkentette. A megtakarítások éves összege a hat kiválasztott alkatrésznel 660.295,– Ft. Ez a csökkenés lényegében a közvetett költségek – ezen belül is elsősorban üzemi általános költségek átlagosan 18%-os – fajlagos csökkenéséből adódik.

<sup>2</sup>A módszer részletes kifejtését lásd: Parányi György (3).

## 2. sz. táblázat

A nagyságrendi megtakarítások számszerű értékei

Alkatrész	120%-kal növelt termelés	Korábbi tényleges önköltség	Önköltség 120%-kal növelt termelés esetén	A 120%-kal növelt termelés összes költsége a korábbi tényleges Ft/db ön- költség alapján	Összes költség 120%-kal növelt termelés mellett	Megtakarítás
	(db)	(Ft/db)	(Ft/db)	(Ft/év)	(Ft/év)	(Ft/év)
	1	2	3	4 = (1x2)	5 = (1x3)	6 = (4-5)
I. Főorsó	990	2767,71	2505,15	2740.032,90	2480.098,50	259.934,40
II. Tengely	1232	204,89	180,45	252.424,48	222.314,40	30.110,08
III. Persely	2911	10,50	8,94	30.565,50	26.024,34	4.541,16
IV. Főorsó	2330	1312,07	1184,75	3057.123,10	2760.467,50	296.655,60
V. Tengely	2341	80,55	69,95	211.977,55	163.752,95	48.224,60
VI. Persely	3960	18,00	12,74	71.280,00	50.450,40	20.829,60
Összesen				6363.403,53	5703.108,09	660.295,44

A termelési tömegszerűség növekedése azonban nemcsak a közvetett költségekben, hanem a közvetlen költségekben is megtakarításokat eredményezhet. Ez elsősorban abból származik, hogy a nagyobb termelési méretek gazdaságosabb sorozatok kialakítását is lehetővé teszik. A nagyobb sorozatok mellett csökken a sorozatok fajlagos előkészületi és befejezési ideje, ezáltal a közvetlen bérköltségekben is megtakarítások mutatkoznak. Elemzéseink szerint a termelési méretek 120%-os növelése a sorozatnagyságok mintegy 30%-os növelését teszi lehetővé.

Eddigi elemzéseinknél azzal a feltételezéssel éltünk, hogy minden termelési tényező változatlan, csupán a termelés mérete nő, s azt vizsgáltuk, hogy ekkor milyen területeken, milyen mértékű nagyságrendi megtakarítások mutatkoznak. A specializációnak, a nagyságrendek növekedésének azonban további – nem elhanyagolható előnye – hogy a nagyobb méretű termelés lehetővé teszi korszerűbb termelési eszközök, gyártási eljárások alkalmazását.

A kiválasztott alkatrészek termelési nagyságrendjének növelése négy fő területen (hengerelt áru felhasználása helyett préskovácsolás, vagy finomkovácsolás; egyetemes és másoló eszterga helyett NC gép; dob revolver eszterga helyett automata eszterga) tenné lehetővé a gyártás továbbfejlesztését.

Eredményeink szerint az új gépek – magasabb „technológiai lépcsők” – és gyártási eljárások alkalmazása 2–24%-kal csökkentené a kiválasztott alkatrészek gyártási idejét. A fejlettebb technika alkalmazásánál viszont problémát jelent, hogy bár a megnövelt termelési méretek lehetővé teszik a már meglévő modernebb gépek gazdaságos üzemelését, nem biztosítják ezek kapacitásának teljes leterhelését. A vizsgált alkatrészek esetében alkalmazható fejlettebb gyártási eljárások, termelékenyebb gépek teljes terhelését többnyire csak a jelenlegi alkatréstmennyiségeknél lényegesen magasabb tömegszerűség mellett lehetne biztosítani. A jobb terhelést biztosító nagyobb tömegszerűség elérésének jó módszere az „azonos rendeltetésű”, illetve „technológiailag hasonló” alkatrészek tipizálása, szabványosítása.

## 5. Egységesítés, tipizálás, szabványosítás

Nagy tömegszerűséget, ezáltal az előzőekben tárgyalt nagyságrendi megtakarítások realizálását elsősorban széles körű felhasználói igények tesznek lehetővé. Ennek biztosítása érdekében igen fontos az alkatrészek alkalmazási területének a kiszélesítése, a részegységek, gépépítő elemek szabványosítása, egységesítése, tipizálása. Az alkatrész szabványosítás eredményeként ugyanolyan végtermék választékhoz kevesebb fajta alkatrész szükséges, ezek viszont nagyobb tömegszerűségben gyárthatók. Ennek eredményeként a közvetlen termelő folyamatokban és a készletezés területén is megtakarítások realizálhatók.

Legnagyobb szerszámgépgyártó vállalatunk adatai viszont azt mutatják, hogy viszonylag korlátozott mértékben alkalmazzák a különböző szabványokat. Bár széles körben rendelkezésre állnak a különböző szerszámgépipari szabványok – alig használják fel a szabványosításban rejlő lehetőségeket.

## Az alkatrészfélésegek megoszlása a szabványosítás foka szerint

Az alkatrész típusa	Az alkatrészfélésegek	
	száma db	megoszlása (%)
Szerkezeti egység	2366	6,2
Szerkezeti részegység	898	2,3
Rajzos alkatrész	25553	67,0
MSZ szabvány szerinti alkatrész	4797	12,6
KGM szabvány szerinti alkatrész	418	1,1
Vállalati szabvány szerinti alkatrész	211	0,6
Egyéb kereskedelmi alkatrész	3873	10,2
Összes alkatrész	38116	100,0

A 3. sz. táblázat jól szemlélteti, hogy a vállalatnál felhasznált nagyszámú alkatrész többsége – mintegy 70%-a – nem szabványosított termék. A különböző alkatrészeket általában minden egységesítési szempont nélkül, az adott végeredményekhez külön tervezik. Ezen belül is szembevetünk a vállalati szabványok igen szűkkörű alkalmazása. A szabványosítási munka hiányosságaira utal, hogy a vállalati szabványok alapján készülő alkatrészek nem érik el az összes alkatrészfelhasználás fél százalékát sem. A szabványosítás színvonalát tükröző adatok gyűjteményeként némileg szóródnak, lényegében azonban igen kevésbé térnek el a vállalatot jellemző összesített arányoktól.

A vállalati szakemberek szerint a gyártás technológiájának kialakításánál sem alkalmazzák kellő mértékben a típustechnológiákat. Ez azt eredményezi, hogy az azonos jellegű és a megmunkálás szempontjából összevonható alkatrészek egymástól eltérő technológia szerint készülnek, ami szintén hozzájárul az egyedi tételek jelentős súlyához.

Az alkatrészfélésegek csökkentésének a legegyszerűbb, legjobban keresztülvihető módja az alkatrészek ismételt felhasználásának a biztosítása. Ekkor a konstrukciók tervezésénél a konstruktor a meglévő alkatrészek beépítésével tervezi az új szerkezetet. A meglévő alkatrész-választékból való visszakeresés hatékony eszköze lehet az alkatrész-osztályozás és az erre épített rajzszerű rendszer.

Az alkalmazás céljaitól és a helyi körülményektől függően természetesen igen különböző osztályozási rendszerek alkalmazhatók. Ezek vizsgálatát nem tekintettük kutatásunk tárgyának, s nem is köteleztük el magunkat valamiféle konkrét osztályozási rendszer mellett. Inkább azt vizsgáltuk, hogy a vállalati gyakorlatban egyáltalán élnek-e az alkatrész-osztályozás módszerével, s ez mennyiben segíti a tipizálási munkát, s az alkatrészek ismételt felhasználását.

A vizsgált szerszámgépgyártó vállalatnál mintegy 10 évvel ezelőtt egy geometriai ismérvek alapján csoportosító osztályozási rendszert alakítottak ki. Ennek alapvető célja a gyártás gazdaságosságának az emelése volt. Megoldást kerestek arra, hogy a kis- és középsorozatú késztermék-kibocsátás mellett, hogyan lehet megteremteni a termelékenyebb, nagyobb sorozatokat igénylő technológiák alkalmazásának feltételeit.



Az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy az osztályozási rendszer elveiből a gyakorlatban csak töredék valósult meg. Az alkatrészek többszörösen ismételt felhasználása — az osztályozási rendszer kialakításának fő célja — végül is nem jutott eredményre. Ennek fő oka a konstrukciós irodák szemléletbeli ellenállása, aktivitás- és akarathiánya. Az osztályozási rendszer alkalmazása lelkiismeretesebb munkát igényel a szerkesztőktől, ugyanis gyakran több csoportot is kénytelenek átvizsgálni, hogy biztosan rátaláljanak a keresett alkatrészeire. Az osztályozási rendszer széles körű alkalmazásának további akadálya a megfelelő ellenőrzés (és szankciók) hiánya. A konstrukciós irodák viszont a nem megfelelő eszközökre hivatkoznak, hiányolják az alkatrész-rajzok könnyen kezelhető, könyv alakban történő összefoglalását.

Jelenleg az állomány fénymásolt rajzkészlet formájában áll rendelkezésre. Tapasztalataink szerint ez sem teljes, számos rajz hiányzik, vagy nem a számának megfelelő helyen található. Ez az állapot a visszakereséskor természetesen kényelmetlenséget jelent, ami tovább korlátozza a rendszer alkalmazását. További hibák forrása, hogy az új alkatrészeket a szerkesztők nem mindig egyértelműen, gyakran hibásan sorolják be a különböző osztályokba.

Ugyanakkor fel szeretnénk hívni a figyelmet arra is, hogy az osztályozási rendszer önmagában, még ha helyesen is alkalmazzák, csak részbeni előnyöket tud biztosítani. Az osztályozási rendszer csupán eszköz, amely segítségével feltárható, hogy milyen lehetőség nyílik az alkatrészek tipizálására, szabványosítására. Elemzéseinket ezért kiterjesztettük annak vizsgálatára is, hogy milyen konkrét tipizálási lehetőségek mutatkoznak a vállalati gyakorlatban; a tipizálási munka segítségével milyen mértékben csökkenthető a felhasznált alkatrészféleségek száma, s milyen mértékű lehet az egységesítés a felhasznált anyagféleségek területén.

A tipizálás várható eredményeinek vizsgálatát a vállalati osztályozási rendszerben 69-es számmal jelölt alkatrészcsoport alapján végeztük. Az ebbe az osztályba tartozó összes alkatrészrajzot összegyűjtöttük, majd megvizsgáltuk, hogy az alkatrészek milyen mértékben vonhatók össze és ezáltal milyen mértékben csökken az alkatrészfajták száma, és az összevont tételeknél milyen mértékű méretnövekedés várható.

Az alkatrészrajzok tételes elemzése alapján kapott eredményeink szerint még egyetlen alkatrészosztályban is jelentős tipizálási lehetőségek mutatkoztak: a 137 alkatrészfajta az összevonás után 54 tételre csökkent. Ugyanakkor a felhasznált anyagféleségek száma is jelentősen — több mint felére — csökkent. Az egy tételből szükséges mennyiség pedig átlagosan duplájára emelkedett. Ennek gazdasági eredménye a rendelések művi tételt elérő emelkedéséből (a művi szállítás átlagosan 10%-kal olcsóbb) s a raktári készlet csökkenéséből erednek. Ugyanakkor a kevesebb tételből álló anyagszükségletet sokkal rugalmasabban lehetne kezelni. Csupán e tényezők eredményeként — szakértői becslések szerint — mintegy 30–40%-kal kisebb anyagkészlet lenne szükséges a jelenlegi termeléshez.

Végül szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy a tipizálás, szabványosítás sem öncél, csupán az *első lépés*, amely igazi haszna akkor jelentkezik, ha megvalósítják a tipizált, szabványosított alkatrészek szakosított termelési egységekben — megfelelő méretekben és műszaki színvonalon — történő koncentrált gyártását. A jelenlegi helyzetre azonban inkább az jellemző, hogy többnyire még azoknál az alkatrészeknél sem használják ki a szabványosításban rejlő előnyöket, ahol támaszkodnak a meglévő szabvá-

nyokra. A szabványos alkatrészek gyártása sem koncentráltan, hanem szétforgácsolva, alacsony tömegszerűségben folyik.

## 6. Néhány következtetés

Számos szakember szerint a szerszámgépgyártás további fejlődésének alapfeltétele a végtermék-választék szűkítése, a gyártott szerszámgépféleségek számának a csökkentése. Bár a termelés gazdaságossága szempontjából előnyös, ha kevesebb termékfajtából nagyobb mennyiségeket termelnek, mégsem mondhatjuk azt, hogy a további fejlődés elengedhetetlen és szükségszerű feltétele a termékválaszték szűkítése. Egyrészt, a szerszámgépek alapvetően egyedi- és kissorozatgyártási jellege, az éles piaci verseny mellett csak korlátozott lehetőségek kínálkoznak a végtermékgyártás méreteinek a növelésére. Másrészt pedig, a termelés hatékonyságának növelése elvileg elképzelhető a jelenlegi szélességű termékspektrum mellett is, nagyobb specializáció és szélesebb körű együttműködés alapján. Nagyobb jelentősége nem annak a kérdésnek van, hogy hányféle végterméket gyártsanak, hanem annak, hogy az ezekhez szükséges alkatrészek, részegységek milyen hányadát tudják készen beszerezni, s milyen alkatrészeket kénytelenek házton belül fejleszteni és gyártani.

Vállalati vizsgálataink eredményei ismét megerősítik, hogy a szerszámgépipari végtermékek jelentős mértékben hasonló alkatrészekből állnak, amelyek termelési méreteinek növelését hatékonyan segíthetné a munkamegosztás lehetőségeinek a kihasználása. Az egységesített alkatrészek koncentrált gyártásának a megszervezése sok esetben lehetővé tenné a világszínvonalon álló technika gazdaságos alkalmazását. Itt hangsúlyozni szeretnénk a „*gazdaságos*” szót. Bár a vállalatoknál eddig is sor került korszerű gépek, berendezések (pl. NC gépek) alkalmazására, ezek alkatrészgyártásban való felhasználásának gazdaságosságát a vállalatok általában nem ismerik. A racionális döntésekhez megfelelő adatbázis kialakítására van szükség, de ez önmagában még nem elég, el is kell végezni a műszaki-gazdasági számításokat. Ez természetesen bizonyos többletmunkát igényel, de tapasztalataink szerint a ráfordított energia többszörösen is megtérül. A vizsgált vállalatnál pl. hat véletlenszerűen kiválasztott alkatrész termelési méreteinek növelésével egyetlen évben mintegy 650 ezer forint megtakarítást számszerűsítettünk. Ha figyelembe vesszük, hogy a vizsgált szerszámgépgyártó vállalatnál több mint 38 000 alkatrészféleség készül – továbbá, hogy a többi szerszámgépgyártó vállalatnál is hasonló a helyzet – közelítő képet kaphatunk a nagyságrendi megtakarításokban rejlő lehetőségekről.

Az elmondottak jól szemléltetik a jelenlegi magyar gyakorlat kettősségét: elméletben szinte mindenki elfogadja a termelés specializációjának szükségességét, ennek megvalósítása azonban az érdekeltség, az anyagi eszközök hiánya vagy egyéb – sokszor szubjektív – tényezők miatt gyakran elmarad. Arra is vannak példák, hogy a vállalatok szakosítási törekvései a további autarchiát erősítik. A szerszámgépgyártó vállalatok gyártásszakosítási terveiben szereplő alkatrészek többségének koncentrált termelését csupán az adott vállalat belső igényeire alapozva kívánják kialakítani, s nem veszik figyelembe, hogy a többi – hazai és külföldi – szerszámgépgyártó vállalatok végtermékei is nagyrészt hasonló alkatrészekből, részegységekből épülnek fel. A szakosítás azonban

nem korlátozódhat egy vállalatra vagy országra. Konkrét elemzések alapján célszerű összegyűjteni az adott alkatrész várható hazai és nemzetközi igényeit, s ezek alapján közelíteni a gazdaságos termelést biztosító méretekhez.

Ezzel párhuzamosan célszerű letérni a teljes vertikális útról. A „házon belüli” gazdaságtalan gyártás felszámolását egy vállalat, önmagában – még a legjobb szándék mellett – sem tudja megvalósítani. Ha nincs megfelelő minőségű és mennyiségű alkatrész kínálat, nem megfelelőek az árak, nem kielégítő a kooperációs fegyelem stb. a vállalatok logikus alkalmazkodásának tekinthetjük, ha továbbra is törekszenek a saját gyártás fenntartására, vagy kiszélesítésére. A munkamegosztás továbbfejlesztésében rejlő lehetőségek jobb hasznosítása tehát a fentiekben vázolt – alapvetően vállalati – feladatok mellett intézkedéseket igényel a központi irányítástól is.

A specializáció elmélyítése és a kooperációs kapcsolatok kibővítése lényegében nem kíván speciális szabályozást, a gazdálkodás általános hatékonyságát növelő intézkedések – pl. a ráfordításokat megfelelően tükröző árak, a tényleges népgazdasági érdeket tükröző érdekeltiségi feltételek megteremtése – e téren is segítik a munkamegosztást. Ugyanakkor néhány területen a közvetlen beavatkozás (szabályozás) is szükségesnek látszik. Így például a központi szervek közbelépését igényli a kereskedelmi ellátás jobb megszervezése, vagy a vállalati szervezet továbbfejlesztése. Számos szerző a központi irányítás fő feladatának a szerszámgépipar háttérpári bázisának – kis- és középvállalatok létrehozása útján történő – megteremtését tekinti. Nem vitás, hogy az alkatrészek vagy részegységek gyártására specializálódott kis- és középvállalatok jelentősen emelnék a szerszámgéptermelel hatékonyságát, jelenlegi gazdálkodási viszonyainkra azonban az is jellemző, hogy a meglévő kisvállalatok sem alkatrészek gyártására specializálódtak, hanem többnyire végtermékeket gyártanak. Így a kisvállalatok számának pusztán növelése még nem eredményezné automatikusan a munkamegosztás, a vállalatok közötti kapcsolatok megjavítását. Ehhez érdekeltté is kell tenni a vállalatokat alkatrészek, részegységek specializált gyártásában, szakosított termelő egységek létrehozásában. Annak eldöntése, hogy ezek a termelési egységek önálló vállalatként, vagy nagyobb vállalat egységeként működjenek, a termelés szervezeti kereteinek további vizsgálatát igényli. A lényeg az, hogy ez az egység alapvetően az adott alkatrész, részegység gyártásában, az erre irányuló kereslet hatékony kielégítésében legyen érdekelt.

A megvalósítás anyagi és szellemi ráfordításainak konkrét elemzésénél (pl. egy új üzem létrehozásához szükséges anyagi eszközök biztosításánál) figyelembe kell venni, hogy a specializált alkatrészgyártás megteremtésével olyan jelentős kapacitások szabadulnának fel szerszámgépipari vállalatainknál, amelyek eddigénél hatékonyabb felhasználása bizonyos mértékig kompenzálná az új termelési egységek létrehozásához szükséges ráfordításokat. Azokon a területeken viszont, ahol a belföldi ellátás nem valósítható meg gazdaságosan, célszerű megfontolni a hazai gyártás megszüntetését. Ilyenkor a nemzetközi együttműködés kiszélesítése biztosíthatná az alkatrészek, részegységek megfelelő tömegszerűségű gazdaságos gyártását.

E gondolattal általában mindenki egyetért, de jelenlegi fizetési mérleg problémáink mellett további fejlődésünk útját sokszor erős importhelyettesítési politika érvényesítésében látják. A tőkés import kiváltását a devizahiánnyal, a szocialistáét pedig elsősorban a szállítások bizonytalanságával indokolják. Az import ésszerű szinten tartása, az importtal való takarékoság természetesen alapvető feladatunk. Az önellátás egyoldalú

erősítése azonban veszélyeket is rejt magában. A hazai ellátás, az export és az import kérdései ugyanis komplexen összefüggnek egymással, megoldásuk egyes elemeit sem térben, sem időben nem célszerű különválasztani. Vizsgálati eredmények bizonyítják, hogy a magyar gépipar jelenlegi végtermékválasztékánál jóval szűkebb termékspektrumhoz sem tudnánk hazai gyártásból a megfelelő minőségű, műszaki színvonalú alkatrészek teljes választékát gazdaságosan biztosítani. Sokoldalú műszaki-gazdasági vizsgálatok – a magyar ipar lehetőségeit és felvevő piacait egyaránt figyelembe vevő elemzések – alapján célszerű bizonyos számú termék, részegység, alkatrész gyártására szakosodni. Ezek termelési méreteit viszont úgy alakítsuk ki, hogy a hazai igények kielégítésén túl fedezetül szolgáljanak az itthon nem gyártott termékek importjához is. Ezáltal nemcsak a sokszor hiánycikkeket jelentő alkatrészek biztonságos beszerzése valószínűsíthető meg, hanem a termelés nagyobb tömegszerűsége jelentős nagyságrendi megtakarításokat is kínál. A szocialista és tőkés piacokon a magas műszaki színvonalú alkatrészek „kemény” cikkeknek számítanak. Az alkatrészgyártás fejlesztésénél, az ezt szolgáló koncepció kidolgozásánál a „mindenkinek egy kicsit” elv alkalmazása helyett célszerűbbnek látszik kiválasztott alkatrészek (esetleg nem is alkatrészcsoportok) termelésének világszínvonalra való, exportorientált fejlesztése, arra törekedve, hogy ez ellentételezze az alkatrész-import devizaterheit.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. A magyar gépipar szerkezeti spektrumának kritikai összehasonlítása egyes fejlett ipari országokéval. (OMFB, 1968.)
2. A magyar szerszámgépipar távlati fejlesztése. (OMFB, 1977.)
3. Parányi György: Munkahelyek elemzése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1968.
4. E. F. Pratten: Economics of Scale in Manufacturing Industry. Cambridge University Press, 1971.
5. Román Zoltán: A nagyságrendi megtakarítások. Szervezés és Vezetés, 1973. 11. sz.
6. Román Zoltán: A nagyságrendi megtakarítások és a vezetés feladatai. Ipargazdaság, 1975. 7. sz.
7. Sternthal János: Koncentráció és specializáció a magyar szerszámgépiparban. Ipargazdasági Szemle, 1977. 4. sz.
8. A szerszámgépipar helyzete és szerepe a gépipar technikai fejlődésében. KSH. 1975.
9. Hermann Uebermuth: Költségalkulás – sorozatnagyság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1964.

## NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

### TAPASZTALATCSERE A STRUKTÚRÁLIS ALKALMAZKODÁSRÓL

Június 5–7-én az UNIDO Magyar Nemzeti Bizottság meghívására a strukturális alkalmazkodás kérdéseivel foglalkozó UNIDO szakértői csoport tartózkodott Budapesten.

Az UNIDO, az ENSz Iparfejlesztési Szervezete a fejlődő országok iparosításának elősegítése érdekében részletekbe menően foglalkozik a világgazdaságban végbemenő strukturális változásokkal. Ennek keretében nemcsak azt vizsgálják, hogy a fejlődő országok iparának szerkezetében milyen változások mennek végbe és volnának szükségesegek, kedvezőek, hanem – természetszerűleg – azt is elemzik, hogy miképpen függ ez össze a fejlett országok iparában lezajló és várható változásokkal.

A szakértői csoportban az UNIDO-t Iván Endre magyar és Herman Muegge svéd tisztviselő képviselte és 4 konzultáns csatlakozott hozzájuk: J. de Brandt francia professzor, L. Ohlsson kutató a laxenburgi Alkalmazott Rendszerelmzési Nemzetközi Intézetből, dr. W. Schenk az Osztrák Gazdaságkutató Intézet osztályvezetője és F. Wolter a Kiel-i Világgazdasági Intézet egyik vezető munkatársa.

A szakértői csoport egy-egy alkalommal találkozott a hazai kutatóintézetek és iparirányítási szervek képviselőivel, ismertették munkájukat, tapasztalataikat, továbbá látogatást tettek az OT-ban, az MTA Ipargazdasági Kutatócsoportjánál és Világgazdasági Intézetében. E találkozások-tanácskozások módot adtak arra, hogy újabb ismereteket szerezzünk arról, hogyan fogadják és kezelik a strukturális alkalmazkodás kérdéseit a fejlett tőkés országokban. Tapasztalhattuk, hogy ezt elkerülhetetlen szükségszerűségnek tekintik, állami eszközökkel is segítik. A szakértők véleménye szerint a strukturális alkalmazkodás átmeneti halasztása később többnyire még nagyobb áldozatokat kíván. Az iparirányítási szervek (és különösen néhány nagyon is érintett intézmény) részéről e konzultáció iránt sajnos csak mérsékelt érdeklődés volt tapasztalható – mintha még nem érzékelnék, hogy az iparfejlesztés irányítása ma nemzetközi látókör nélkül aligha lehet eredményes.

Az Ipargazdaságtani Kutatócsoportnál folytatott konzultáció – az itt folyó kutatások bemutatása – lehetőséget adott a strukturális alkalmazkodás hazai megközelítésének és gondjainak bővebb megvitatására is. Ismertettük műszaki-gazdasági kritérium rendszerünket, alkalmazásának eddigi tapasztalatait, a VI. ötéves tervhez készülő fejlesztési koncepciók kidolgozásának rendjét, eddigi eredményeit. Megbeszélésünk alapján érdemes szólni arról az ún. portfólió-módszertől, amelyet már ismertünk, de a külföldi szakértők szerint a tőkés vállalatoknál ez ma a legelterjedtebb eljárás a fejlesztési irányok kijelöléséhez.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Részletesebben lásd például Boyd, H.W.–Headen, R.S.: Definition and management of the product-market portfolio. *Industrial Marketing Management*. 1978. No.5.; Kees Ebskamp: Strategische Planung in der Praxis, Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswissenschaftliche Forschung, 1979. 1.sz.; H.Koch: Zum Verfahren der strategischen Programplanung. *Zeitschrift für Betriebswissenschaftliche Forschung*, 1973. 3. sz.

A vállalatok e módszerrel (több formája ismeretes) termékeiket, gyártási ágait két szempontból osztályozzák: 1) a jövőbeli piaci (értékesítési, jövedelmezőségi, stb.) lehetőségek és 2) a vállalat mai piaci helyzete (erős vagy gyenge pozíciója) alapján. A piaci pozíciót részben hasonló kritériumokkal értékelik, mint mi, de a tényleges – és nem a többletráfördítésekkel elérhető – helyzetet vizsgálják. Mátrix-ábrázolással (lásd az ábrát) a termékek három nagy csoportját különböztetik meg:

- a) 1, 2 és 4 mező: megszüntetendő termékek,
- b) 6, 9 és 8 mező: fenntartandó, nagyobb arányban gyártandó termékek,
- c) 3, 5 és 7 mező: további vizsgálatok alapján szelektálendő termékek.

Piaci kilátások					
jó	3	6	9		
közepes	2	5	8		
gyenge	1	4	7		
	gyenge	közepes	jó	A vállalat piaci pozíciója	

E módszernek több változata használatos (és mindegyiknek vannak persze korlátai is). Egy másik megfogalmazása szerint az 1 mezőt sürgősen meg kell szüntetni, a 9 mezőben lehet leggyorsabban előretörni, a 7 mezőből sürgősen „le kell aratni”, amit lehet, a 3 mező pedig új lehetőséget kínál.

A szakértői csoport június 5-én az UNIDO Magyar Nemzeti Bizottság és az MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportjának közös rendezésében tartott tanácskozáson találkozott a magyar kutatókkal. Az alábbiakban Román Zoltán megnyitójából közlünk egy részletet, és közöljük H. Muegge bevezető előadását, valamint W. Schenk és F. Wolter beszámolóját kutatásaikról.

### *Román Zoltán megnyitójából*

A gazdasági növekedést és az ipar fejlődését mindig strukturális változások kísérik. A közgazdasági kutatásoknak régóta fontos területe ez. Az ipari fejlődés és a strukturális változások kapcsolatáról sok ismeretünk halmozódott fel, ezek azonban a gyorsan változó körülmények között állandóan újabb ellenőrzést, megújítást kívánnak. Négy

olyan körülményt sorolok fel, amely különösen fontossá teszi, hogy a strukturális változások problémáját új megvilágításban vizsgáljuk.

1. Eddigi tapasztalataink szerint (ezt számos korrelációs elemzés igazolta) a gyors strukturális változás többnyire gyors növekedéssel párosult. Ahol és amikor gyorsabb volt az ipari termelés növekedése, ott és akkor nagyobb strukturális változások voltak megfigyelhetők. Jelenleg viszont az iparban egy olyan időszakban tapasztalunk jelentékeny strukturális változásokat (vagy legalábbis az ezek iránti igényt), amikor az ipari termelés és a nemzeti jövedelem növekedése a legtöbb országban lelassult.

2. A külkereskedelem, a külgazdasági kapcsolatok szerepe, az egyes nemzetgazdaságok interdependenciája növekedik. A strukturális változások ma világméretekben, országok során végiggyűrűződé mennek végbe, ennek pozitív és egyes országok számára gyakran kedvezőtlen vagy fenyegető következményeivel együtt. A nemzetgazdaságok tartósan nem szigetelhetik el és nem védhetik meg magukat a világgazdaságban végbemenő változásoktól. Ilyen lépések csak időlegesek lehetnek és mindig komoly mérlegelést kíván, hogy az ilyen gazdaságpolitika milyen későbbi következményekkel járhat.

3. A gyors műszaki haladás folytatódik – akár örülünk ennek, akár nem. Örülünk ennek, ha azt nézzük, hogy milyen nagy mértékben járul hozzá a termelékenység emeléséhez, és ezen keresztül a gazdasági növekedéshez, de különböző mellékhatásai, az ezekkel járó emberi, társadalmi feszültségek mérséklék a műszaki haladás iránt táplált korábbi osztatlan lelkesedésünket.

A közelmúltban módom volt részt venni egy OECD által rendezett tanácskozáson a termelékenység, a technikai haladás és a foglalkoztatottság várható alakulásáról. A fejlett tőkés országokból felszólaló szakértőket különösen a mikroprocesszorok rohamos elterjedése foglalkoztatta. Ez az új „forradalom” (ahogyan nevezték), egyes területeken – a gyártás vonalán – új munkahelyeket is teremt, de egy sor hagyományos gyártási ágat nehéz helyzetbe fog sodorni és jelentős lesz munkahelyeket megszüntető hatása. Felfogásuk szerint azonban, figyelembe véve a nemzetközi méretekben folyó gazdasági versenyt, nem állítható meg ez a folyamat, akár tetszik, akár nem, csak alkalmazkodhatunk hozzá. Jónéhány ország, így például Anglia, az NSZK ebben az irányban igen határozott állami lépéseket tesz.

4. Bár inkább technikai jellegű probléma, bennünket közgazdászokat mégis élénken foglalkoztat, hogy hagyományos statisztikai-elemzési-tervezési eszközeink, amelyekkel korábban vizsgáltuk a strukturális változások problémáit, egyre kevésbé alkalmasak a mai jelenségek megfigyelésére és kezelésére. Korábbi statisztikai elemzési-tervezési módszereink

alkalmasabbnak bizonyulnak olyan szerkezeti változások számszerűsítésére, értékelésére, tervezésére, amelyek inkább szektorokat, ágazatokat, mintsem termékeket, termékcsoportokat érintenek;

amelyeket egy-egy nemzetgazdaság keretein belül és nem nemzetközi összefüggéseiben kell vizsgálnunk;

amelyeket egy viszonylag stabil vagy lassan mozgó árrendszerben és nem egy világgazdasági hatásoknak kitett, gyakran rendkívül gyors és szeszélyes árváltozásokkal jellemezhető környezetben kell megfigyelni.

Összegezve,

- a strukturális alkalmazkodásnak a korábbinál bonyolultabb és sürgetőbb problémáival kell szembenéznünk;
- a strukturális alkalmazkodás előrejelzésére, befolyásolására, harmonikussá tételére – társadalmi és nemzetközi nézőpontból is – a korábbinál nagyobb igény mutatkozik;
- ugyanakkor ahhoz, hogy ezeket a problémákat megfelelően tudjuk kezelni, hagyományos elemzési-tervezési eszközeink lényeges továbbfejlesztésére van szükség.

Ilyen helyzetben nyilvánvalóan mindannyian különleges érdeklődést tanúsítunk a strukturális alkalmazkodással kapcsolatos kutatások és tapasztalatok, más országok (partnerek és versenytársak) helyzete, közelítései és a világgazdaságban, a nemzetközi munkamegosztásban végbemenő folyamatok iránt. Érdeklődésünket az UNIDO ezirányú munkája és tapasztalatai iránt sürgető strukturális alkalmazkodási gondjaink mellett motiválja elkötelezettségünk a nemzetközi együttműködés erősítése mellett és az a figyelem is, amellyel a fejlődő országok problémáinak megoldását kísérik.

HERMAN MUEGGE.<sup>2</sup>

### SZERKEZETI VÁLTOZÁSOK AZ IPARBAN ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉS A FEJLŐDŐ ORSZÁGOKKAL

Az UNIDO Nemzetközi Ipari Tanulmányi Központja (ICIS) egyes iparágaknak a fejlett országokból a fejlődő országokba történő áttelepítésével és a fejlett országokban megvalósítandó szerkezeti módosítással kapcsolatos kutatási programjában igyekszik rámutatni azokra a döntő kérdésekre, lehetőségekre és kényszerítő körülményekre, amelyek alapján kívánatos a fejlett és a fejlődő országok közötti nemzetközi ipari együttműködés bátorítása. Az 1976-ban elkezdett és a 31/163. sz. közgyűlési határozatnak megfelelően folytatott kutatási program a nemzetközi munkamegosztás és struktúra-változás kölcsönösen összefüggő aspektusainak széles körét öleli fel:

- a) Tanulmányok az egyes vállalatok azzal kapcsolatos indokairól, terveiről és akadályairól, hogy ipari tevékenységük egy részét fejlődő országokba telepítsék át;
- b) Tanulmányok az áttelepítésnek a fejlődő országokat érintő hatásáról és következményeiről;
- c) Tanulmányok a fejlődő országok kilátásairól és terveiről az ipari fejlődést, az iparcikkek exportját, valamint a nemzetközi ipari együttműködés körét és formáit illetően;

<sup>2</sup>Az UNIDO Ipari Tanulmányok Nemzetközi Központjának munkatársa.



- d) Tanulmányok a fejlett országok iparában végbemenő szerkezeti változásokról, a múltbeli tapasztalatokról és a valószínű jövőbeni fejleményekről;
- e) Tanulmányok a nemzetközi kereskedelem, az ipar- és kereskedelempolitika és a nemzetközi együttműködés fentiekkel összefüggő kérdéseiről.

Az UNIDO e komplex kutatási program végrehajtásában komolyan támaszkodik az érintett országokban tevékenykedő különböző kutatóintézetekkel való együttműködésre, és ennek érdekében több ország kutatóiból a szerkezeti változásokkal foglalkozó kötetlen nemzetközi munkacsoportot hozott létre. Az egyes országok nemzeti hatóságai, valamint az érintett nemzetközi szervezetekkel e témákban rendszeres információ-cserét szervezett. Ennek keretében határozta el az UNIDO Magyar Nemzeti Bizottsága és az UNIDO, hogy megismerteti a magyar kutatókat és a különböző hatóságok és iparágak képviselőit az UNIDO-program keretében végzett, folyamatban lévő kutatásokkal és tapasztalatokkal. Az alábbi tanulmány ehhez kíván indítást adni.

### *A szerkezeti változások jellemzői*

A második világháború után a hetvenes évek kezdetéig a fejlett ipari országok magas fokú és egyenletes gazdasági és ipari növekedés részesei voltak és ennek során lényeges szerkezeti változások mentek végbe termelésük és foglalkoztatottságuk területén. E szerkezeti változások jelentősebb belső zavarok nélkül illeszkedtek bele a globális növekedési folyamatba. A bővülő szektorok általános munkaerőhiánya, ami jellemző volt az időszakra, elhelyezkedést biztosított annak a munkaerőnek, amelyre a hanyatló iparágakban már nem volt szükség. Az iparágakon belüli fokozott szakosodásra és alkalmazkodásra irányuló tendencia a munkamegosztás és az árucseré fokozódására vezetett. Ezzel szemben újra a szerkezeti változásokat sürgető nyomást – több tényező közös hatására – legtöbb fejlett piacgazdaságú országban ma egész ágazatok hanyatlása jellemzi, és ez alacsony növekedési ütemmel és fokozódó munkanélküliséggel jár. A piacmechanizmus és a piacpolitika, amely az iparon belüli szakosodás korábbi fázisában képes volt a munkaerő-mozgások és -alkalmazkodás megkönnyítésére, úgy tűnik, ma már nem tud megbírkózni a technikai fejlődésből, valamint az iparágakon belüli és iparágak közötti szakosodás nemzetközivé válásából következő módosítást célzó nyomásokkal.

A hetvenes években a fejlett országokban a globális növekedés általános lanyhulása következett be. A lassúbb növekedés és az ezt kísérő fokozódó munkanélküliség olyan jelenségeket tárt fel a fejlett piacgazdaságú országokban, amelyeket addig legalább is részben a globális növekedés eltakart, de most egyre döntőbbé válnak a további fejlődés szempontjából. Ilyen részben kölcsönösen összefüggő jelenségek többek között:

- a műszaki haladás gyökeresen megváltoztatja a termelési folyamatot és a termékeket;
- jelentősen megváltozott a végső kereslet szerkezete;
- több fejlődő ország jelent meg az ipari termelők nemzetközi piacán;
- egyes nyersanyagokat egyre nagyobb mértékben az adott országban dolgoznak fel, ahelyett, hogy nyers állapotban exportálnák azokat;
- igen erősen megnövekedtek az energia- és a környezetvédelem költségei.

Több gyors változás hatása felerősítette egymást, komoly gazdasági és szociális problémákat vetnek fel az egyes országokban és a jövőbeni akciókat illetően nemzetközi bizonytalanságot is keltenek. Ebben a helyzetben, úgy tűnik, megállnak azok az erőfeszítések, hogy liberalizálják a kereskedelmet, és fokozott lehetőséget adjanak a fejlődő országokból származó iparcikk exportnak. A fejlett piacgazdaságú országokban a növekvő protekcionizmus jelei figyelhetők meg.

Ezek a fejlemények a 80-as években több kérdés komoly mérlegelését kívánják meg a nemzetközi közösség részéről:

- 1) Milyen mértékben tulajdonítható a fejlett piacgazdaságú országokra az ipari termelésük és foglalkoztatási struktúrájuk módosításával kapcsolatban ható nyomás a fejlődő országokból származó iparcikkimport fokozódásának?
- 2) A fejlődő országoknak a világ összes ipari termelésében való fokozódó részesedése lehetőség vagy *fenyegetés* a fejlett országokra nézve?
- 3) Az egyes fejlett országok megelőző jellegű kiigazítási intézkedései és a nemzetközi ipari együttműködés a valószínű világ gazdasági fejlődési irányzatok alapján eredményezhet-e jelentősebb zavarok nélküli átmenetet a nyolcvanas években?
- 4) Újra kell-e definiálni az olyan hagyományos koncepciókat, mint: nemzetközi munkamegosztás, a források elosztása vállalati döntések (piaci erők) alapján, önmagát előrevivő műszaki haladás és teljes foglalkoztatottság?

További alapvető kérdés, hogy az egyes fejlett országokban meddig jutott már a szerkezeti alkalmazkodás folyamata, milyen következményei vannak, és milyen kényszerítő körülményeket eredményezne az ütem növelése? Van-e a nemzetközi munkamegosztás növelésének abszolút határa, vagy elkerülhetetlen-e az egyes országok számára a gyors nemzeti igazodást célzó folyamatos nemzetközi versenyfutás? A világ termelési struktúrájában mely fejlődési irányzatok képviselnek hosszú távú változásokat, és melyek tükröznék csak átmeneti jelenségeket?

Az egyes fejlett országok múltbeli és jelenlegi tapasztalatai, valamint a nemzetközi munkamegosztás változó struktúrájából adódó várható kihívásokkal szembeni kilátásai gondos elemzést érdemelnek. Pontosan fel kellene mérni az ország múltbeli szerkezeti változásait és annak hatásait, valamint a módosítási politikák és kormányintézkedések hatékonyságát. Körvonalazva a hosszú távú nemzeti célokat az egyes országoknak választaniuk kell, hogy milyen mértékben kapcsolják össze fejlődését a hosszú távú nemzetközi változásokkal, és meg kell választaniuk azokat az eszközöket, amelyekkel ez elérhető.

Az UNIDO-szakértők által készített országtanulmányok az ipari szerkezeti változások meghatározóinak, irányainak és tendenciáinak bemutatása mellett vizsgálták, hogy mely ágazatokban van csökkenő vagy komparatív előnyük a fejlődő országokkal szemben. Növekvő komparatív előnyre mutattak rá az utóbbi 10–15 évet nézve Ausztriában a következő gyártási ágaknál: gépek és gépi berendezések, szállítóberendezések, vegyi anyagok, fémtermékek; Belgiumban: vegyi anyagok, műanyagok, színesfémek, italok, gyógyszerek, szappan- és illatszerek, újság- és könyvnyomtatás, papír és kartongyártás, üvegárúk, gumiárúk; Svájcban: vegyi anyagok és termékek, illó olajok és illatszerek, műanyagok, nem elektromos gépek, szállítóberendezések; és Franciaországban: színesfémek, gyógyszerek, gépek, villamos gépek, háztartási berendezések, cellulóz-, papír- és kartongyártás, vegyszerek, gumiárúk, műanyagok.

A fejlődő országokkal szemben csökkenő komparatív előnyre utaltak több ágazatban, Ausztriában: textiltermékek, ruházati cikkek, vas- és acélgyártás; Belgiumban: bőrgyártás, konzervgyártás, húsfeldolgozás, gabonaörlés, tejtermékek, gyapjú- és pamutfonás, textiliák; Svájcban: órák, textiliák, ruházati termékek; az NSZK-ban: ásványbányászat, szén-, kőolaj- és földgáz-kitermelés, bőrgyártás, faipar, textiliák, színesfémek, elektromos gépek és készülékek, háztartási eszközök, bútorok, ruházati cikkek, lábbelik; és Franciaországban: tej- és húsfeldolgozás, egyéb élelmiszertermékek, színesfémek, bőrgyártás, cipőgyártás.

E felsorolások egybevetése alapján látható, hogy komoly komparatív előnyük van a fejlődő országokkal szemben a jelentős szakmaismeret-tartalmú ágazatoknak, és távlatilag is ezek ígérkeznek erőseknek. Az alacsony szakismeret-tartalmú ágazatok ugyanakkor hanyatlóban vannak, és alkalmasabbak az áttelepítésre.

A jövőbeni szerkezeti változások legsokatmondóbb vonásának az tűnik, hogy egyrészt a Közös Piac országainak – Belgium, NSZK és Franciaország – ipari szerkezete a nemzeti szakosodás további fokozódását mutatja majd, másrészt, hogy a komparatív előnyök szempontjából kedvezőtlené vált legtöbb iparág esetében további hanyatlásra lehet számítani. Így a textiltermékek zöme, a ruházati cikkek, a lábbelik, az élelmiszerek, az élvezeti cikkek, sőt még a vas- és acélgyártás is mindhárom országban gyenge helyezést ér el. A viszonylag erősnek tekinthető ágazatokban a három ország között jelentkező különbségek a Közös Piacon belül egyre fokozódó regionális szakosodásra utalnak. Így míg a vegyszerek, a gumi, a műanyagok és a villamos gépek gyártása az NSZK-ban és Franciaországban fontos ágazatok, addig Belgiumban csökken a vegyipar jelentősége; a többi erős szektor – a műanyag-gyártás kivételével – nem is szerepel Belgiumban. Ez a látszólagos különbség azonban óvatosan kezelendő, részben ugyanis esetleg a belga tanulmányban alkalmazott alacsonyabb szintű aggregálásnak tulajdonítható. A belga iparra vonatkozó előrejelzés szerint itt még 1985-ben is az élelmiszer- és textildolgozás játszik majd fontos szerepet, az NSZK-ban és Franciaországban ezek az iparágak viszonylag kisebb jelentőségűek lesznek.

#### *Az ipar szerkezeti változásaival foglalkozó kutatások közelítési módjai*

A múltban az iparosodott országokban folytatott gazdasági kutatás alapvetően az évszázados növekedési folyamatban végbemenő rövid távú ingadozások elemzésére és előrejelzésére összpontosította figyelmét. E ciklikus mozgások jellemzőit, továbbá azokat a feltételeket és kényszerítő körülményeket tanulmányozták, amelyek figyelembevételével folyamatos növekedést lehet elérni a rendelkezésre álló erőforrásoknak a termelőkapacitások hosszú távú növekedése szempontjából optimális elosztása révén.

Figyelembe véve az új, gyors gazdasági változások és a lassúbb globális növekedés együttes hatását, a fejlett piacgazdaságú országokban most egyre több kutatás irányul az iparban bekövetkező szerkezeti változások elemzésére és előrejelzésére. E kutatásokat tudományos intézetek, hivatalok, vállalatok, munkaügyi szervezetek stb. annak felismerésével végzik, hogy a belső szerkezeti változások és a változó nemzetközi munka-

megosztás között szoros kapcsolat áll fenn. Tudatában vannak annak, hogy az időben eszközölt módosítások ill. ellenállás megfelelő politikákat és akciókat tétel fel a döntéshozók részéről minden szinten, ez viszont megkívánja a gazdaságban bekövetkező lényeges változások felmérését, figyelemmel kísérését és előrevetítését.

Az UNIDO, Ipari Tanulmányok Nemzetközi Központján keresztül, két fő okból támogat és folytat kutatást ezen a területen:

- 1) hogy alapvető tényeket gyűjtsön és tegyen közzé, a nemzetközi termelési struktúra változásáról, ennek főbb meghatározóiról és jellemzőiről folytatandó nemzetközi vitához,
- 2) hogy adatokat szolgáltatson a fejlett és a fejlődő országokban várható valószínű fejleményekről, s ezzel hozzájáruljon a bizonytalanságok csökkentéséhez, valamint hogy megkönnyítse a nemzetközi ipari együttműködéssel kapcsolatos hosszabb távú kötelezettség-vállalásokat.

Az UNIDO megkísérli a különböző nemzeti kutatási tevékenységek eredményeinek koordinálását és összevetését. A szerkezeti átalakulással foglalkozó nemzetközi munkacsoportja rendszeresen áttekinti az új kutatási eredményeket, valamint a statisztikai adatokat és a módszertani problémákat.

A kutatások általában az egyes országok ipari szektorában várható jövőbeni szerkezeti változások előrejelzésével kapcsolatban először is a múltbeli fejlemények áttekintésén alapulnak. Ennek keretében elemzik az erőforrások múltbeli strukturáit, valamint a foglalkoztatottság, a termelés és a kereskedelem szerkezetében végbemenő változásokat. Ezen az alapon vizsgálják a szerkezeti változások főbb meghatározóit, valamint ezek érvényességét a jövőbeni fejlődés szempontjából.

A lehetséges közelítésekkel és elemzésekkel kapcsolatosan több kérdést közelebbi vizsgálat tárgyává célszerű tenni. Melyek a nemzetközi kereskedelemmel és munkamegosztással kapcsolatos azon alapvető feltételezések és elméletek, amelyek kiindulópontul szolgálnának a szerkezeti változások elemzéséhez? Milyen szerepet kell adnunk a nemzetközi munkamegosztás alakulásának megmagyarázásában a piaci erőknek és az állami beavatkozásnak? Hogyan hatnak a gazdasági élet különböző szereplői, eltérő céljaik? A tényezőarányok, termékciklusok, az ipari technológiai ciklus elméletek, illetve ezek kombinációi alkalmasak-e a nemzetközi munkamegosztás folyamatban lévő és jövőbeni változásainak megmagyarázására? A gyártási folyamatok egyre nagyobb szakaszolódása fokozódó mértékben eredményezi a csekély szakértelmet igénylő folyamatok nemzetközi áttelepítését az alacsonyabb bért fizető országokba?

Jórészt ezektől az alapvető feltételezésektől függ minden elemzés iránya és köre, amelyek az egyes országok komparatív előnyeinek és termelési struktúrájának alakulását és a kormányok ezzel kapcsolatos múltbeli és követendő politikáját vizsgálják. Az elemzések általában elsősorban a következőket kell hogy felöleljék: kereskedelmi áramlások különböző országcsoportokkal, különösen a fejlődő országokkal; beruházási áramlások; a termelés és a foglalkoztatottság szerkezete; a munkaerő képzettségi szerkezete és az ezzel kapcsolatos kormánypolitika; költségstruktúrák.

A tanulmányok gerincét a szerkezeti változások főbb meghatározóinak a megállapítása képezi. Ez felveti annak megkísérlését, hogy megállapítsuk, milyen hatást gyakorol a termelés és a foglalkoztatottság szerkezetére a műszaki haladás, a változások a végső keresletben, a nemzetközi verseny foka, a külkereskedelmi politika és egyéb tényezők, továbbá, hogy felmérjék a hatások jelentőségét a jövőbeni fejlemények szempontjából.

Jelentős módszertani probléma, hogy a meghatározó tényezők milyen kölcsönös függésben vannak egymással. A műszaki változások milyen mértékben kapcsolódnak a fejlődő országokból és más fejlett országokból származó importhoz? Egy másik probléma azoknak a közvetlen és közvetett hatásoknak a vizsgálása, amelyeket a kormányok politikája és az erőforrás-környezet együttesen gyakorol a vállalati döntéshozatalra.

A jövőbeni szerkezeti változások múltbeli fejlemények elemzése alapján történő előrejelzésénél három közelítés a leggyakoribb:

- a beazonosító önálló trendek extrapolálása;
- a beazonosított meghatározó tényezők jövőbeni hatásának felmérésén alapuló előrejelzések; és
- normatív közelítés, amely a nemzeti társadalmi-gazdasági célkitűzések meghatározó szerepéből indul ki.

A múltbeli irányzatok egyszerű extrapolálásának problémái nyilvánvalóak: viszonylag stabil külső körülményeket tételez fel. Néhány jelentősebb paraméter folyamatban lévő és várható komolyabb változása csökkenti e módszer értékét.

A második közelítés a meghatározó tényezők hatásának jó meghatározását kívánja, az ezzel kapcsolatos problémák egynémelyikét fentebb már említettük.

Végül a normatív közelítés a nemzeti célkitűzések összefüggő rendszerét, ehhez igazodó következetes kormánypolitikát és közvetlen beavatkozást, ennek megfelelő intézményi rendszert tételez fel. E közelítés az autonóm változások és a gazdaságpolitikai intézkedések hatásainak jobb ismeretét és különválasztását is feltételezi.

Az iparfejlesztés folyamatában nemzeti és nemzetközi szinten szerepet játszó cselekvő tényezők és döntéshozók kérdésére visszatérve nyilvánvaló, hogy a gazdasági előrejelzéseket nemcsak a makroökonómiai prognózisokra és a kormánypolitikai intézkedések áttekintésére kell alapozni, hanem figyelembe kell venni a más szinten – mindegyiknél a vállalatvezetés szintjén – tevékenykedő döntéshozók stratégiáinak és indítékainak az elemzését is.

### *A strukturális alkalmazkodás és a fejlődő országokkal való együttműködés*

A fejlett piacgazdaságú országokban végbemenő szerkezeti változások csak korlátozott mértékben tulajdoníthatók a fejlődő országokból származó iparcikkimport fokozódásának. A termelési és foglalkoztatottsági struktúrák módosításának szükségessége, úgy tűnik, inkább a műszaki fejlődés, a keresletben jelentkező eltolódások, a hazai politikai irányvonalak és a nemzetközi kereskedelmi struktúrákban fellépő változások együttes hatásának tulajdonítható (s ez utóbbiak a többi fejlett országgal – közöttük az európai tervgazdaságú országokkal – fenntartott kapcsolatok változásaiból következnek).

A fejlődő országok részesedése a fejlett országok iparcikkimportjából továbbra is csekély: 1976-ban csak mintegy 8%-ot tett ki. Az iparcikkek nemzetközi kereskedelmében megfigyelhető múltbeli irányzatok áttekintése mégis azt mutatja, hogy a fejlődő országokból a fejlett országokba irányuló export jelentősen növekedett: az évi növekedés üteme az 1965–1974-es időszakban 16% volt.

Emellett a fejlett országokból a fejlődő országokba irányuló iparcikkexport is jelentősen megnőtt: a fejlődő országok rendkívül erős importigényük folytán fokozódó exportbevételeiket a fejlett országokból származó iparcikkimport növelésére fordítják. (Megjegyzendő, hogy a fejlődő országok iparcikkimportját csak 22%-ban fedi iparcikk-exportjuk; 1965-ben 14% volt ez az arány. A fennmaradó részt továbbra is nyersanyagok exportja adja.)

A fejlődő országokból a fejlett országokba irányuló iparcikkexporton belül gyorsan nőtt a gépipari termékek aránya (ideértve az elektronikát is), ez az 1960. évi 7,5%-ról 1975-ben 22%-ra emelkedett. A ruházati termékekre és textiliákra vonatkozó adatok 1,8%-ról 17%-ra, illetve 27,8%-ról 15%-ra történő alakulást mutatnak. A vegyi termékek nagyjából megtartották 11% körüli arányukat, csakúgy mint a vas és acél termékek 4% körüli részesedésüket.

A fejlett országokból a fejlődő országokba irányuló export jelentősége ugyancsak fokozódik. 1975-ben a fejlett országok összes exportjának egynegyede, iparcikkexportjuknak pedig 30%-a került a fejlődő országokba. 1976-ban egyes fejlett országok fejlődő országokba (beleértve OPEC-országokat) irányuló exportjának az aránya összes exportjukhoz viszonyítva a következő volt:

	Százalék
Japán	41
USA	37
Nagy-Britannia	24
Franciaország	23
Olaszország	19
NSZK	18
Kanada	7

Ezek az adatok megerősítik, hogy azok a fejlődő országok (beleértve az OPEC-országokat), amelyek exportőrökké váltak, és így külföldi valutára tesznek szert, a fejlett országok iparának fontos, bővülő piacait alkotják. Az 1970/72–77-es időszakban a fejlődő országokba irányuló amerikai export sokkal gyorsabb ütemben növekedett (22,5%), mint a fejlett országokba irányuló exportja (15,2%). Egyes ipari ágazatokban szembetűnő a fejlődő országok piacaitól való jelentős függés. 1976-ban a fejlődő országokba irányuló amerikai exportban a nehéz gépi berendezések, a villamos gépek és az acél mintegy 45%-ot képviseltek.

Az OECD-országoknak a fejlődő országokból származó iparcikkimportjában háromnegyed részt képviselnek a nyersanyag- és munkaigényes termékek, ugyanakkor a fejlődő országokba irányuló OECD-export ugyanilyen arányban áll „emberi tőke”-igényes termékekből.

A fejlett és fejlődő országok közötti nemzetközi kereskedelem fennálló szerkezete gyorsan változott, és a jövőben is változni fog. A fejlődő országok növekvő részesedése a világ ipari termelésében nemcsak a világ termelési szerkezetében, hanem a világkereskedelem struktúrájában is jelentős változást von maga után. Az ipari termékek kereskedelme valószínűleg növekedni fog. Újabb becslések arra utalnak, hogy a fejlődő országok iparcikkexportjának az értéke a 2000-ig terjedő időszakban mintegy évi 12%-kal

fog növekedni a fejlett piacgazdaságú országokba, és mintegy 17,5%-kal az európai tervgazdaságú országokba.

A nemzetközi szerkezeti átalakulás ezen irányzata az iparosodott országokra két szempontból is jelentősebb hatást gyakorol. Először, fokozódó mértékben újra meg kellene határozniuk kereskedelmi partneri szerepüket a fejlődő országokkal szemben. A fejlődő országok feldolgozott nyersanyagokkal, félgyártmányokkal és ipari fogyasztási cikkekkel valószínűleg egyre nagyobb mértékben behatolnak a nemzetközi piacokra; ez a fejlett országok import- és exportstruktúrájának a változását s ezen keresztül termelési struktúrájuk változását hozza magával.

Másodsor, az iparosodott országokat felhívják arra, hogy aktívan vegyenek részt gyártási kapacitásoknak a fejlődő országokban való létesítésében, mindenekelőtt azért, hogy rendelkezésükre bocsátják a vállalataik birtokában lévő berendezéseket, technikai know-how-ot, vezetési ismereteket és egyéb készségeket.

Az erőforrás-átadás, a kereskedelem és a nemzeti strukturális alkalmazkodás nyilvánvalóan a nemzetközi munkamegosztás változó szerkezetének kölcsönösen összefüggő részeit alkotják. A tőke, a technológia, a know-how stb. fejlett országból fejlődő országba való átadása vállalati szinten (áttelepítés) vagy hivatalos fejlesztési segély révén nem vizsgálható különválasztva az előbbi országokból az utóbbiakba irányuló gépi berendezés- és alkatrészexporttól, sem a nemzetközi kereskedelemben a fejlődő országokban létrehozott új importhelyettesítő ill. exportra orientált kapacitásokból következő változásoktól. Így egyrészt elkerülhetetlennek, másrészt célszerűnek látszik, hogy a fejlett országok politikájának formálói mindezeket a kölcsönösen összefüggő aspektusokat felölelő hosszú távú ipari együttműködést alakítsanak ki a fejlődő országokkal. A kérdés az, hogyan biztosítsanak dinamikus kapcsolatot egyrészt a hivatalos (és magán) erőforrás-átadás és a megfelelő kereskedelmi áramlások, másrészt a strukturális alkalmazkodás és a hazai jólét követelményei között.

Milyen tényezők forognak kockán? Az első és legfontosabb kérdés az egyes országok döntéshozatali folyamatával és intézményi rendszerével kapcsolatos. Más szavakkal: kik a cselekvő tényezők? A nagy magánszektorral rendelkező és a piacgazdaság elvei szerint működő ipari országokban a közvetlen kormányakciók csak korlátozott hatást gyakorolhatnak az egyes vállalatok tényleges működésére, valamint az országon belüli és kívüli erőforrás elosztására. Egy „racionális” és nemzeti szinten következetes, a fejlődő országokkal való együttműködést is magában foglaló strukturális alkalmazkodási folyamat olyan kormánypolitikai intézkedések hatékony sorát tételezi fel, amely összhangot biztosít egyrészt az állami és a magánakciók, másrészt az ipari támogatás és a kereskedelempolitika között.

A tervgazdaságú országok esetében más korlátozó körülmények merülnek fel. Kérdés, hogy az érvényes népgazdaságfejlesztési tervek keretén belül hogyan lehet időben felmérni a nemzetközi kereskedelmi struktúrák gyors változásait, és hogyan igazodhatnak ehhez megfelelően az egyes vállalatok?

Másik kérdés a különböző célok összeegyeztethetősége. Milyen mértékben enyhíthetők a lehetséges cél-konfliktusok a cselekvő tényezők között, a makro- és mikroszintű célkitűzések között, a nemzeti és regionális szintek között?

A strukturális alkalmazkodási folyamat a gazdasági tevékenységek centralizálásához, nagy gazdasági egységekhez, településekhez stb. vezethet. Ez és ennek társadalmi költségei milyen mértékben korlátozhatók?

Harmadszor, vizsgálándó, mennyire érhető el a folyamatos nemzetközi ellátás biztosítása. Nemzetbiztonsági, szociális és gazdasági okokból a megbízható ellátottság különböző árucikkektől döntő jelentőségű lehet. Egy ország ipari termelésének fokozódó nemzetköziesedése és szakosodása milyen problémákat vet fel és ezeket hogyan lehetne leküzdeni?

Különböző fórumok az együttműködés megfelelő formájaként kormányközi keret-egyezményeket ajánlanak fejlett és fejlődő országok között. Vizsgálatra érdemes, hogy az ilyen egyezmények hogyan hozhatnak megoldást a fentiekben vázolt különböző problémákra anélkül, hogy ne eredményezzék a világkereskedelemben a bilateralizmus fokozódását.

dr. WILFRED SCHENK.<sup>3</sup>

### SZERKEZETI VÁLTOZÁSOK AZ OSZTRÁK IPARBAN

A második világháború óta az osztrák ipar erőteljes növekedési szakaszon ment keresztül. Az ipari termelés jelenleg mintegy háromszorosa az 1955-ös szintnek, ez 5,5%-os évi átlagos növekedési ütemet jelent. A növekedés azonban nem mindig volt folyamatos. Az ipari termelés növekedésének rövidtávú változásai mellett különböző középtávú ingadozások is jelentkeztek. Ezek alapvetően az iparban végbement szerkezeti átalakulásnak tulajdoníthatók. (Ennek mértékét és irányát szemlélteti az 1. sz. táblázat.)

*1. sz. táblázat*

**Az ipari termelés növekedése**  
(évi átlagos növekedési ütemek, %-ban)

	1955/1960	1960/1966	1966/1974	1974/1978*
Ipar összesen	8,2	5,4	6,4	1,4
Bányászat és vaskohászat	10,2	4,2	5,9	– 1,7
Gépipar	10,2	5,0	8,0	2,0
Ruházati ipar	6,1	5,3	4,0	– 1,9
Fa- és papíripar	6,9	6,1*	8,2	1,7
Vegyipar	11,3	9,3	9,5	5,1
Építőanyagipar	7,0	6,3	5,8	– 0,7

Forrás: Nemzeti jövedelem számítások. Wifo-Adatbank

\*Előzetes adatok

<sup>3</sup> Az Osztrák Gazdaságkutató Intézet osztályvezetője, UNIDO konzulens.



Az ötvenes évek újjáépítési szakaszát az ipari termelés igen magas növekedési üteme jellemezte: 1955–60 között az ipari termelés évi átlagos növekedése 8,2% volt. A hatvanas években mérsékeltebb ütemű időszak következett. Ennek oka alapvetően abban rejlett, hogy a közvetlen háború utáni évek igényeinek kielégítésén alapuló hazai ipar áruválasztékát át kellett alakítani egy viszonylag fejlett gazdaság keresleti szerkezetének megfelelően. Módosításokra volt szükség az egyre növekvő import-verseny ellen-súlyozására és a közös piaci diszkrimináció elhárítására. Ez utóbbi kiemelt szerepet játszott az iparpolitikában, ugyanis a Közös Piac mindig is a legfontosabb külföldi piacot jelentette az osztrák termelők számára. A hatvanas évek végén erőteljes és hosszantartó fellendülés mutatkozott, amelynek csupán az 1974–1975-ös világszerte bekövetkező visszaesés vetett véget. Az 1975-ös komoly visszaesésből történő váratlanul lassú kilábalás vetette fel a szerkezeti problémák és a középtávú növekedési kilátások szélesebb körű feltárásának igényét.

Az osztrák ipar – különösen a hatvanas években jelentkező – szerkezeti változásait az alapanyagok és félkésztermékek termelésétől a késztermékek előállítása felé történő eltolódás jellemzi. A késztermékekre való koncentrálódás tekintetében azonban Ausztria nem ment olyan messzire, mint néhány erősen fejlett ipari ország, ugyanis ez különleges know-how-t, valamint nagyszámú magasan kvalifikált munkaerőt igényelne.

Az elmúlt három évtized folyamán az ipari termelés bővülése jelentős változásokat hozott a különböző ágazatok termelési részarányában (lásd a 2.sz. táblázatot). Ennek ellenére az osztrák ipar szerkezete – ebben a tekintetben – sokkal stabilabbnak bizonyult, mint a legtöbb nyugat-európai országban. Az ágazati szintű viszonylagos stabilitás legfőbb oka Ausztria közvetítő szerepe az ipartelepítés fontos tényezői tekintetében (az energia és nyersanyag készletek, a bérszínvonal és a főbb európai fogyasztói piacoktól való földrajzi távolság). Ez – a specializáció sürgető kényszere nélkül is – széles körű termelési lehetőségeket biztosított az osztrák ipar számára. Néhány komparatív hátrányt részben gazdaságpolitikai intézkedések csökkentettek. Emellett a munkaadók és a munkavállalók közötti kapcsolat Ausztriában olyan jellegű, hogy az alkalmazkodási problémák megoldását a meglévő ipari szerkezeten belül keresik: a munkaadók képviselői és a szakszervezetek is az adott iparág keretén belül tevékenykednek.

A legtöbb esetben a fontosabb szerkezeti változások az ágazatokon belül jelentek meg és ezért nem mutathatók ki az erősen aggregált statisztikai adatok elemzése alapján. Ez megnehezíti az osztrák ipar „növekedést hordozó” ágazatainak vizsgálatát. Enélkül is fellelhető azonban néhány gyenge pont, ha az ipar ágazati összetételét a világkereslet fejlődésével vagy a hazai kereslet szerkezetével kapcsolatban elemezzük. Az osztrák ipar alapvető sajátossága, hogy ágazati szerkezete nem túlságosan kutatás és fejlesztés orientált. Az iparilag erősen fejlett országokhoz képest viszonylag alacsony a magas K és F ráfordítású osztrák ágazatok (repülőgépgyártás, elektronika, gyógyszer-, műszeripar) ipari termelésen belüli részaránya.

Az ipari termelés szerkezeti változásait az ágazati szintű foglalkoztatottság teljesen különböző mértékű változása kísérte. 1967 és 1978 között a foglalkoztatottak száma határozottan emelkedett a gépiparban, a vegyiparban és a faiparban, erősen csökkent a bányászatban, a bőr-, az üveg- és a textiliparban. Egészében kb. 3%-kal volt magasabb az ipari foglalkoztatás 1978-ban, mint 1967-ben.

**Változások az ipar szerkezetében 1955–1977**  
(az ágazatok részaránya %-ban)\*

	1955	1960	1965	1970	1974	1977
Bányászat	6,0	5,0	3,9	2,8	2,4	1,9
Kőolaj	9,4	5,6	6,3	5,8	4,9	4,6
Vaskohászat	5,4	8,2	7,7	8,0	7,6	6,6
Nem vasko- hászat	1,5	1,6	1,4	1,3	1,3	1,4
Építőanyagok	5,6	5,7	6,0	5,3	5,6	5,3
Üvegipar	1,8	1,5	1,4	1,3	1,4	1,3
Vegyipar	7,8	9,1	10,9	12,7	14,2	16,0
Papírgyártás	4,2	3,7	3,5	3,4	3,6	3,5
Papírfeldolgo- zás	1,0	1,2	1,4	1,6	1,6	1,5
Faipar	2,5	2,8	3,1	3,5	3,9	4,4
Élelmiszeripar	15,7	15,9	15,3	14,4	13,0	13,4
Bőripar	2,2	2,1	2,1	2,0	1,6	1,7
Textilipar	8,3	7,7	7,4	7,1	6,0	5,9
Ruházati ipar	2,7	3,1	3,7	2,9	2,9	2,6
Öntödék	1,5	1,3	1,0	0,9	0,7	0,6
Nem villamos gépgyártás	7,9	8,5	9,1	9,8	10,3	9,6
Járműgyártás	5,3	4,3	3,0	2,9	3,0	3,1
Fém-tömeg- cikkipar	5,6	5,4	5,1	4,8	5,1	5,2
Villamos gépipar	5,6	7,2	7,6	9,5	10,8	11,6
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: Nemzeti jövedelem számítások, Wifo-Adatbank

Az osztrák ipar előtt álló jelenlegi problémák nem csupán általános gazdasági feltételeket, hanem strukturális jellemzőket is tükröznek. Ez utóbbi hatásai jelentkeznek például:

- a hazai ipar piaci részesedésének súlyos veszteségeiben,
- a késztermékek kereskedelmi mérlegének folyamatos romlásában,
- a beruházásokhoz viszonyított termelésnövekedés kedvezőtlen arányszámaiban.

\* A forgalmi adóval, 1964 évi változatlan árakon számított nettó termelés alapján.

A felsorolt jelenségek az osztrák ipar szerkezeti hiányosságainak legégetőbb problémái, de kiegészíthetők egy sor további hasonló megállapítással. A késztermékek (beleértve az olajat is) kereskedelmi deficitje a hazai termelés értékének 6%-áról (1960-as adat) 1977-re 18%-ra emelkedett (becslés szerint 1978-ra 15%). Kereskedelmi többletek főként a vas- és acélgégyártás valamint a papírgégyártás oldalán mutatkoznak. A kereskedelmi deficit a bányászatban, a nem vaskohászatban — és utójára, de nem utolsó sorban — a szállítóeszközök gyártása területén a legnagyobbak.

A kereskedelem liberalizálódása — mint az várható volt — a késztermékek hazai fogyasztása területén is nagyobb import részesedéshez vezetett. A hatvanas évek folyamán az osztrák termelőket az import — évente átlagosan — a hazai piac 1%-áról szorította ki. A hetvenes évek során ez az arány 2%-ra emelkedett. Főként a textiliák, a ruházati cikkek, a járművek és az elektromos termékek és vegyszerek importja nyert teret az osztrák piacokon.

A textil- és ruhaipar piaci részesedésének csökkenéséből származó súlyos veszteségeket sokan úgy tekintik, hogy azok lényegében megfelelnek az iparfejlesztés várt strukturális változásainak. Ugyanakkor nem szabad megfeledkezni arról, hogy a vegyipar és a gépipar fontos szektorainak veszteségei az osztrák ipar struktúrájának további javítását igénylik. A szükséges változtatásokat várhatóan nem lesz könnyű megvalósítani, hiszen a múltbeli igen magas beruházási ráták ellenére sem bizonyultak kielégítőeknek a megvalósított strukturális változtatások. Az ipari beruházások összberuházásokon belüli arányának folyamatos csökkenése az alkalmazkodási folyamat további késleltetésével fenyeget.

Egy — az UNIDO számára készített — kérdőíves felmérés eredményei szerint az osztrák termelők mintegy 30%-a a most iparosodó és a KGST-országok erős versenyével találja szembe magát a hazai és a külföldi piacokon. Jelenleg és a közeljövőt illetően a KGST-országok versenyét, nyomását sokkal erőteljesebbnek tartják, mint a fejlődő országok konkurrenciáját. Az alacsonyabb bérekben és nyersanyagárakban, az állami támogatásokban látják a most iparosodó országok viszonylagos előnyét. Érdekes, hogy az osztrák termelők kb. 1/5-e úgy próbál versenyképes maradni, hogy együttműködési lehetőséget keres versenytársaival. Számos cég akar együttműködést kialakítani a bányászatban, a vas- és acéliparban, a vegyiparban, a kohászatban, a gép- és járműiparban. Az együttműködés és az ipari kooperáció kiszélesítését a struktúra alakítás alapvető eszközének tekintik. A nemzeti és nemzetközi piacokon való versenyképesség fenntartása érdekében az osztrák termelők majdnem 2/3-a igényli az alkalmazkodási folyamatot megkönnyítő programok kialakítását. A vállalatok majdnem 10%-a lehetségesnek tartja, hogy az egyre növekvő nemzetközi verseny termelő üzem létesítését teszi szükségessé külföldi országokban.

A strukturális alkalmazkodást Ausztriában sokan még mindig olyan folyamatnak tekintik, amelyet főként az egyes vállalatok döntései határoznak meg. Egyre nyilvánvalóbb azonban, hogy az általános szabályokat — pl. az adótörvényt — hozó adminisztráció is alapvetően befolyásolja az ipar strukturális fejlődését. Ausztriában jelenleg komoly vita tárgya, hogy a jövőbeni iparpolitikát a közvetlenebb intézkedések irányába célszerű-e módosítani.

Úgy tűnik, hogy Ausztriában — hasonlóan más kisméretű ipari országokhoz — a kormánynak az ipar-támogatás két alapvető stratégiája között kell választania. Az egyik

stratégia: a nagy multinacionális vállalatok Ausztriába csábítása, alapvető előnyök felajánlása útján. A másik lehetőség: az autonóm fejlesztési út támogatása. Mindkét megoldás igen költség- és időigényes. Az autonóm fejlesztés valószínűleg több nehézséggel jár, de mégis célszerűbbnek látszik, ha a kisebb országok – mint Magyarország vagy Ausztria – nem akarnak hosszú távon messze lemaradni a vezető ipari országoktól. Ugyanakkor szem előtt kell tartani, hogy számos olyan fontos iparág van, amely lényegében a „nagy tudományon” alapul, s többnyire meghaladja az egyes kis országok teherbíróképességét. Az iparpolitika stratégiáját tehát nem lehet kizárólag az egyik fejlesztési útra alapozni. Az adminisztrációnak – az ipari vezetők és tudósok segítségével – az egyedi esetek sokoldalú elemzése alapján célszerű dönteni arról, hogy mikor legyen autonóm és mikor építsen külső segítségre. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy az autonóm ipari fejlesztés is nagyban függ az állam támogatásától. Az új iparágakat, pl. az elektronikát, repülőgépgyártást, nukleáris energia-termelést, stb. erőteljesen támogatták és támogatják a nagy ipari országok kormányai.

Az ipari struktúrák jövőbeni igényekhez való igazítása érdekében Ausztriának is egy közvetlenebb megközelítést kell alkalmaznia. A bruttó nemzeti termék átlagosan 3-4%-os növekedése szükséges várhatóan ahhoz, hogy a munkanélküliségi arány ne haladja meg a jelenlegi kb. 2%-os szintet. Minthogy a szolgáltatásoktól nem várható, hogy ugyanolyan mértékben biztosítsanak munkalehetőséget, mint a hetvenes években, az iparnak kell nagyobb részt vállalnia a munkaerő iránti kereslet biztosításában. Más szóval, az ipari termelést évente átlagosan mintegy 4–5%-kal kellene növelni. Ez a növekedési ráta azonban nem érhető el az ipari struktúra alapvető változtatása nélkül. A helyzetet nehezíti, hogy a turizmusból származó osztrák bevételek lassúbb növekedést mutatnak, sőt helyenként stagnálnak. Ez a tendencia várhatóan a nyolcvanas években is folytatódik, növelve ezzel Ausztria fizetési mérleg-problémáit.

Az osztrák gazdaságirányításnak ezért olyan iparpolitikát célszerű kialakítania, amely erőteljesen ösztönzi a kutatás- és fejlesztés-igényes iparágakat, az új, magas technikai színvonalú ipari szektorok kialakítását. Ennek érdekében az ipari támogatás hagyományos formáit az ipari innovációt közvetlenebbül segítő módszerekkel is célszerű kiegészíteni.

FRANK WOLTER:<sup>4</sup>

## AZ NSZK ÉS A FEJLŐDŐ ORSZÁGOK KÖZÖTTI MUNKAMEGOSZTÁS

Néhány év óta az NSzK gazdasági teljesítményei elmaradnak az 50-es és a 60-as években elért színvonaltól. A gazdaság jelenlegi növekedési és foglalkoztatottsági problémái – számos egyéb tényező mellett – részben a világgazdasági változásokhoz való alkalmazkodás nehézségeiben gyökereznek.

Alapvető probléma, hogy a 70-es években a D-Márka lényeges újraértékelése megszüntette azokat a mesterséges ösztönzőket, amelyek a 60-as évek hosszú „aláértékelt-

<sup>4</sup> A Kiel-i Világgazdasági Intézet vezető munkatársa, UNIDO konzulens.

ségi” szakaszaiban erőteljesen serkentették Németország külföldi beruházásait. A jelenlegi – az egyensúlyhoz közelebb álló váltási árfolyamok – eredményeként a korábbi tendencia megfordult és erős nyomás érvényesül a források hazai szektorokban történő felhasználására. Ez a folyamat azonban nem megy végbe surlódások nélkül. Részben azért, mert a hazai piac számos területen erősen szabályozott, és e szektorokban az árak nagy részben be vannak fagyaszthatva.

További nehézség, hogy a valutaárfolyamok többszöri felértékelését a belföldi bérpolitika lényegében nem ellensúlyozta. A munkaerő nemzetközi árszinten mért egységszintű költsége – a többi OECD országhoz képest – közepes szintről, rövid idő alatt, csúcs-szintre emelkedett. Ez a folyamat az NSZK ipartelepítésének az irányát is alapvetően megváltoztatta.

A világon másutt kifejlesztett korszerű termékek és termelési eljárások hazai alkalmazásának köre lényegesen leszűkült, miközben jelentősen csökkent az NSZK vonzereje a külföldi közvetlen beruházások és – ebből következőleg – a technológia-átvitel területén.

Az energiaárak ugrásszerű emelkedése is erős nyomást gyakorolt a strukturális alkalmazkodás irányába. A környezeti feltételek biztosítása szintén egyre költségesebb termelési tényezővé vált. Ezzel párhuzamosan új versenytársak jelentkeztek, különösen a fejlődő piacgazdaságokból.

Bár az akamazkodási nehézségek fenti felsorolása természetesen nem jelent fontossági sorrendet, mégis jól szemlélteti, hogy a fejlődő országokkal való kereskedelem csupán egyik tényezőjét jelenti a gazdaság előtt álló feladatoknak. Első megközelítésben úgy tűnik, hogy a fejlődő országok napjainkban csupán marginális szerepet játszanak az NSZK késztermék behozatalában. 1977-ben a fejlődő országokból származó import részaránya a belföldi termékfogyasztásban mintegy 2%-ot képviselt. Ugyanebben az évben a fejlődő országok teljes termékimporton belüli részaránya nem haladta meg a 9%-ot. (Ez a piaci részesedés alacsonyabb, mint a 60-as évek kezdetén.) E statisztikai adatok alapján számos szakember nem tulajdonított túlzott jelentőséget a fejlődő országok – nyugat-német gyártmánypiacokon érvényesülő – konkurrenciájának. Ezt az álláspontot azonban némiképp módosítja, ha figyelembe vesszük a fejlődő országokból érkező import struktúráját és fejlődését:

- A fejlődő országokból származó késztermék import erősen koncentrálódik néhány iparágra. Ezekben az iparágakban – az élelmiszerek kivételével – a hazai fogyasztás 5–12%-a származik a fejlődő országokból.
- A 60-as évek folyamán a fejlődő országok részesedése csökkent a nyugat-német piacon. A 70-es évek kezdete óta viszont ez a trend az ellenkező irányba fordult.

\*Az expanzió a már a 60-as években megfigyelhető mintát követte. A fejlődő országok visszaszorultak az elsődleges és a közbelső ipari termékek, valamint az élelmiszercikkek területén; a 70-es évek kezdete óta ezeket a veszteségeket azonban túlkompenzálták gyorsan növekvő részarányukkal a fogyasztási és a beruházási javak területén. (A nyersanyagban szegény fejlődő országok legdinamikusabb exportcikkeit a fogyasztási cikkek és a beruházási javak jelentik.)

Az 1975. évi visszaesést kivéve, a fejlődő országok képesek bizonyultak arra, hogy az ipari termékek importjában képviselt részarányukat évről-évre növeljék. A fogyasztási cikkek behozatala elsősorban a finom kerámiák, játékszerek, bőrcikkek, cipők,

textiliák és ruhaneműk területén növekedett. A legmagasabb importnövekedési ráták azokban — az alacsony bázisról startoló — iparágakban figyelhetők meg, amelyek nem tartoztak a fejlődő országok hagyományos ipari exportcikkei közé. Így pl. a fejlődő országokból származó beruházási áruimport 1973 és 1977 között évi 33%-kal nőtt. 1977-ben a beruházási javak tették ki a fejlődő országokból származó összes ipari termékimport kb 13%-át; a 60-as évek kezdetén részarányuk nem érte el az 1%-ot. E struktúráis változások mutatják, hogy a fejlődő országok egyre érezhetőbb potenciális konkurenciát jelentenek az ipari termékek széles skáláján.

A fejlődő országokból származó ipari termékimport 1970 óta jelentős alkalmazkodási nyomást gyakorolt számos belföldi iparágra. Ebben az időszakban korábban nem tapasztalt arányban nőtt az import, miközben egyes alágazatokban az ipari átlagnál jóval nagyobb piaci részedést értek el a fejlődő országok. A fejlődő országok alacsony bérszintje és az ezzel járó árkonkurrencia erős árversenyt idézett elő a belföldi piacokon.

Az NSzK és a fejlődő országok közötti munkamegosztás eddigi gyakorlata — úgy tűnik — nem támasztja alá az ún. termékciklus-hipotézist. Ez a hipotézis azon a megfigyelésen alapul, hogy a termékek és a termelési folyamatok innovációs szakaszukat követően nagymértékben szabványosodnak. Ennek eredményeként a termelésben jelentkező komparatív előnyök az erősen fejlett országokból a kevésbé fejlett országokba tolódnak át. E folyamat révén egyre szélesedik a fejlődő országok nemzetközileg is versenyképes termékeinek a skálája.

A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a fejlődő országok igen versenyképesnek bizonyultak a viszonylag jelentős szakképzetlen munkaerőt felszívó, vagy szabványosított cikkeket előállító iparágakban. A hagyományos munkaerő-igényes iparágak — pl. a textilipar — mellett számos nyersanyag-igényes iparág is ebbe a kategóriába tartozik. Ezekben az iparágakban bérköltség-előnyükön kívül viszonylag kedvező nyersanyag feltételeiket is érvényesíteni tudták.

Kutatási eredményeink ugyanakkor azt is jelzik, hogy a magas szakképzettségű munkaerőt vagy viszonylag jelentős kutatási és fejlesztési forrásokat igénylő iparágakban — a fejlett országok magas bérszínvonala ellenére — alig fenyeget a fejlődő országok versenye. Elsősorban a kutatást és fejlesztést, körültekintő tervezést és szervezést, ipari formatervezést igénylő, valamint a vevők sajátos előírásainak megfelelő, vagy kis tételekben történő termelés területén nem várható továbbra sem a fejlődő országok versenyének az erősödése.

Ugyanakkor az is tény, hogy minden iparágban vannak szabványosítható termékek. Ezzel magyarázhatjuk, hogy például a villamosgépgyártásban — amely a nyugat-német gyáripar egyik leginkább kutatás- és fejlesztésigényes ágazata — a fejlődő országokból származó import a 70-es években kétszer olyan gyorsan nőtt, mint az ipari átlag. A villamosgépipari termékek jelentős szabványosítási foka következtében számos termék ma már olcsóbban állítható elő az alacsony bérszínvonalú fejlődő országokban.

A fejlődő országokból származó import gyors növekedése azonban nem vezet szükségszerűen a nyugat-német villamosgépipari foglalkoztatottság csökkenéséhez, ugyanis az iparág jelentős kutatási és fejlesztési erőfeszítései eredményeként állandóan új meg új termékek lépnek be a piacra. Csak azok az iparágak vannak kitéve erős alkalmazkodási nyomásnak, amelyek termékösszetétele döntően olyan cikkekből áll, amelyek az életgörbe késői szakaszában vannak és amelyek viszonylag csekély újítási potenciállal rendelkeznek.

A fejlett országok ipari tevékenységei annál erősebb versennyel találják szembe magukat, minél korábbi feldolgozási szakasz és minél alacsonyabb minőségi színvonal jellemző rájuk. Az iparosodási folyamatba későn kapcsolódó fejlődő országok ugyanis várhatólag „ellen-irányban” iparosítanak. A fejlődő országok többnyire megmunkált nyersanyagok, alkatrészek és közbenső termékek előállításával és exportjával indulnak, és csak fokozatosan – iparosításuk előrehaladásával – térnek át a végtermékekre. Ezt a folyamatot logikusan magyarázza az a tendencia, hogy számos iparágban a termelési folyamat magasabb szakaszában csökken a munkaerő-igényesség és a szabványosítás lehetősége. Ezenkívül, a fejlett országokba irányuló export – fejlődő gazdaságokban megfigyelhető – erős támogatása is ilyen jellegű fejlődést sugall.

Bármilyen területet is nézünk, egyértelműen megállapítható, hogy a fejlődő országok szállítói a minőségi és árostályok növekedésével párhuzamosan egyre csökkenő mértékben versenyképesek, mivel a magasabb színvonalú ipari forma és minőség biztosítása speciális szakértelmet és tapasztalatot – ennél fogva időt – kíván. Az NSZK példája egyértelműen igazolja, hogy annál erősebb a fejlődő országok versenye, minél alacsonyabb feldolgozottsági fok jellemző az adott iparág termékeire. A fejlődő országok iparosításának előrehaladásával azonban várható, hogy a verseny eltolódik a magasabb termelési szakaszok felé. A fejlődő országok nyugat-német piacokon való versenyképessége és a termékek minőségi színvonala közötti feltételezett viszony empirikus alátámasztása azonban további vizsgálatokat igényel.

A termelési ciklus hipotézisében körvonalazott munkamegosztási mintától való eltéréseket gyakran a kereskedelem útjában álló természetes vagy mesterséges korlátok okozzák. A természetes kereskedelmi korlátok között különleges jelentőségük van a szállítási és kommunikációs költségeknek, az ipari termelés és a szolgáltatások egymást kiegészítő jellegének, valamint az ipari komplexumokban érvényesíthető külső nagyságrendi megtakarításoknak. Ezeknek a gazdasági tényezőknek a különböző iparágakban más és más a jelentőségük. Kutatásaink szerint például a munkaerő-igényes fémfeldolgozás már napjainkban is komoly alkalmazkodási nyomásnak lenne kitéve az NSZK-ban, ha nem „védenék” a vevőkkel kialakított hagyományos kapcsolatok, s az emelkedő szállítási költségek. Ahogyan a technika fejlődésével a szállítási és kommunikációs költségek súlya viszonylag csökken, úgy gyöngül e tényezők kereskedelmet akadályozó hatása. A különböző országok egyre közelebb kerülnek egymáshoz, s várható hogy növekedni fog bizonyos iparágak fejlett országokból a fejlődő országokba történő áttelepítésének a jelentősége.

A fejlett és a fejlődő országok közötti nemzetközi munkamegosztás változása a fejlett országokban átstrukturálódást tesz szükségessé. Ez az igény bizonyos területeken már ma is jelentkezik, bár a fejlődő országokból származó import növekedése általában a fejlődő országokba irányuló kivitel növekedését is maga után vonja. A fejlődő országok ugyanis hajlanak arra, hogy exportjövödelmük jelentős részét azonnal elköltsék a fejlett országokban. Ez igen eltérően érinti a fejlett országok különböző ágazatait. A fejlődő országokba irányuló növekvő export főként a beruházási javakat előállító iparágakban érezteti hatását (itt teremtenek például új munkaalkalmakat). A fejlődő országokból érkező növekvő import kihatásai viszont inkább a fogyasztási cikkek előállító iparágakban jelentkeznek. Ennek tulajdonítható, hogy a fejlődő országokkal való ipari munkamegosztás fokozódása a fejlett országokban is munkaerővándorlást idéz elő a különböző iparágak között.

A fejlett országokban az alkalmazkodás terheit különösen a szakképzetlen munkaerő viseli. Ez a körülmény részben enyhíti, részben súlyosbítja a problémát. Egyrészt, a szakképzetlen munkaerő – a magas szinten szakképzett munkaerőtől eltérően – várhatóan inkább talál kisebb bérért alternatív foglalkoztatási lehetőséget. Másrészt, a szakképzetlen munkaerő jelentős részben női foglalkoztatottakból áll. Családi kapcsolataik miatt azonban a nődolgozók interregionális szempontból nem túl mozgékonyak.

A fejlődő országokkal kialakított kereskedelemhez való alkalmazkodás regionális nehézségeket is okoz. A fejlődő országokba irányuló növekvő export előnyeit ugyanis főként a fejlett országok ipari központjai élvezik; a fejlődő országokból érkező termékek versenye viszont mindenekelőtt a perifériát sújtja. Az NSzK példája egyértelműen mutatja, hogy az importverseny különösen azokat az elmaradt régiókat érinti, amelyek termelési struktúrája valamennyire hasonló a fejlődő országokéhoz. Ez a tény annál is súlyosabb, mivel az elmaradt régiók már eleve csekély alkalmazkodási potenciállal rendelkeznek.

Az elmondottak ellenére nem szabad túlértékelni a fejlett és a fejlődő országok közötti erősödő munkamegosztásból adódó alkalmazkodási problémákat. A szükséges átsztrukturalás egy része nagyobb surlódások nélkül is lebonyolítható, ha az árak és a bérek eléggé rugalmasak, s a piaci jelzések gondoskodnak arról, hogy a munkaerő-piacra újonnan belépők olyan iparágakban keressenek munkát, amelyek nem állnak a fejlődő országokból származó import nyomása alatt. Az NSzK eddigi tapasztalatai azt mutatják, hogy az utóbbi néhány évben követett bérpolitika kevésbé segíti a kereskedelem változásaihoz való zökkenőmentes alkalmazkodást.

Az alkalmazkodási folyamatot ugyanakkor könnyíti az a tény, hogy a fejlett és a fejlődő országok közötti munkamegosztás egyre inkább az iparágak közötti kereskedelmen alapul: részben alvállalkozás formájában, részben pedig a termelési folyamat bizonyos szakaszainak az iparon belüli átcsoportosítása útján. Gyakori, hogy a fejlődő országok olcsó ipari szolgáltatásokat nyújtanak, javítva ezzel a fejlett országokban maradó termelési szakaszok versenyképességét. Maguk a feldolgozóipari ágazatok is importálnak végtermékeket a fejlődő országokból; részben egyszerű kalkulációs megfontolásokból, részben pedig azért, hogy kiegészítsék termékválasztékukat, komplett terméksorozatokkal szállíthassanak. A nyugat-német textilipari szövetség által nyújtott információk szerint a textil- és ruházati import lényeges részét a német textil- és ruházati ipar kezdeményezte: 1975-ben a fonálimport több mint 90%-át, a szövetimport több mint 60%-át és a kikészített textília és ruhaimport majdnem 25%-át a hazai ipar rendelte meg. A hasonló iparágak közötti nemzetközi munkamegosztás, az iparágakon belüli kereskedelem várhatóan egyre mélyül a fejlődő országok iparosodásával.

A fejlett és a fejlődő országok közötti munkamegosztás vázolt alkalmazkodási problémái viszonylag csekélynek tűnnek, ha azokat a strukturális változás egyéb nehézségeihez viszonyítjuk. A nyugat-német iparra vonatkozó számításaink szerint pl. 1970 és 1976 között a termelékenységi növekedése révén „megmentett” 22 munkahely közül csak egy munkahely avult el a fejlődő országokból származó növekvő import következtében. Egy ilyen – eléggé merev feltételezésekre támaszkodó – számítást természetesen csak erős fenntartásokkal értelmezhetünk, az eredmények mégis jól érzékeltetik, hogy a fejlődő országokkal kialakított – egyre mélyülő munkamegosztás – nem támaszt megoldhatatlan problémákat a fejlett országok számára.



## OECD ELEMZÉSEK ÉS ELŐREJELZÉSEK

A Nemzeti Termelékenységi Központok Európai Szövetsége 1979. tavaszi Igazgató Tanács ülését Párizsban tartotta. Az ülés első részében OECD tisztviselők adtak tájékoztatást e szervezet újabb tevékenységéről.

Az OECD (Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) 24 tőkés ország kormányközi intézménye, amelynek az európai tőkés országokon kívül Ausztrália, az Egyesült Államok, Japán, Kanada és Új-Zéland tagja. (Jugoszlávia formálisan nem tagja a szervezetnek, de azzal sajátos státusszal sok vonatkozásban együttműködik.) A szervezet két fő célját így fogalmazzák meg: 1) segíteni a tagországokat a gazdasági növekedés, a foglalkoztatás és az életszínvonal javításának előmozdításában és 2) segíteni a világ gazdaság egészséges és harmonikus fejlődésének előmozdítását, a fejlődő és különösen a legszegényebb országok helyzetének javítását. A szervezet struktúrája megalakítása (1961) óta több lényeges változáson ment keresztül. A szervezet legfelsőbb szerve a Tanács, ezt szakosított bizottságok és mintegy 200 munkabizottság segíti. Többek között van gazdaságpolitikai, kereskedelmi, pénzügyi, munkaerő, oktatási, környezetvédelmi, tudományos műszaki, ipari, mezőgazdasági bizottsága és több szakosított intézménye is.

A Termelékenységi Szövetség ülésén elsősorban a 100 fős Tudomány, technológia és ipar igazgatóság tevékenységéről kaptunk képet. Az előadók, a szervezet tisztviselői az OECD országok gazdasági helyzetéről is szóltak. A gazdasági kilátásokat e szakértők eléggé pesszimistán ítélték meg. Az Igazgatóság munkájának súlypontjai: a strukturális alkalmazkodás és a versenyképesség növelésének segítése, hozzájárulás a foglalkoztatottsági gondok csökkentéséhez.

Egy-egy előadás hangzott el az információ-feldolgozási technológiákról, a műszaki haladás és a foglalkoztatottság összefüggéseiről. Ezek középpontjában egyaránt a mikroprocesszorok tömeges elterjedése, az ettől várt „forradalmi” hatások álltak. A 80-as évek olyan alapproblémájának látják ezt, amely pozitív eredményei mellett súlyos gondokat hoz magával – veszélyeztet hagyományos gyártási ágakat, csökkenti a foglalkoztatottságot –, magát a folyamatot egy-egy országban a nemzetközi verseny miatt mégsem lehet fékezni. Több kormány intenzíven foglalkozik a mikroprocesszorok elterjedésének segítségével és nemzetközi szinten is elemzik ennek problémáit. A munkanélküliség leküzdése érdekében többek között „munkahely teremtő innovációkat” kívánnak ösztönözni –, de ennek esélyeit sokan kétkedően ítélik meg.

A vendégmunkások száma a fejlett euópai tőkés országok többségében (és összességében) csökkent, de a 78. oldalon feltüntetett adatok szerint (1977) még mindig jelentős.

A legtöbb vendégmunkás Algériából, Jugoszláviából, Olaszországból, Portugáliából, Spanyolországból és Törökországból jött. Hazautalt összegeik változatlanul jelentősek, milliárd dollár nagyságrendűek.

Az OECD újabb iparpolitikai tanulmányai közül figyelemre méltó az *iparpolitika innovációt ösztönző módszereinek* összehasonlító elemzése.<sup>5</sup> 18 ország tapasztalatait

<sup>5</sup>Lásd Policies for the stimulation of industrial innovation. 1., 2–1. és 2.2. kötet. OECD, Paris, 1978. (167, 422, 206 oldal).

Ország	Vendégmunkások száma	
	ezerben	az össz-foglalkoztatottak százalékában
Ausztria	188,9	6,0
Belgium	306,3	8,4
Franciaország	1584,3	7,3
NSZK	1888,6	9,5
Luxemburg	49,1	32,0
Hollandia	136,3	3,0
Svédország	225,3	5,4
Svájc	492,8	16,4

vizsgálták, 3 kérdéscsoport tekintetében; a) az innovációs tevékenységet ösztönző iparpolitikai eszközök típusai, ezek kapcsolata és nemzeti háttere; b) az innovációkat ösztönző intézkedések hatása az innovációs folyamatokra, c) hogyan értékelhető az innovációkat ösztönző intézkedések eredményessége.

Az intézkedéseket három csoportba sorolva vizsgálták: specifikus innovációt ösztönző eszközök; olyan nem specifikus eszközök, amelyek más állami akciók részeként hatnak az innovációs tevékenységre, és végül állami programok, amelyek meghatározott műszaki területeken hivatottak az erőforrásokat az innovációk irányába átcsoportosítani. Az innovációt ösztönző eszközök tekintetében négy országcsoportot különböztettek meg: az első csoportban (Franciaország, Svédország, Kanada, Norvégia és Finnország) kiterjedten alkalmaznak specifikus eszközöket, a második csoportban (Anglia és Japán) specifikus eszközöket és állami programokat egyaránt alkalmaznak, a harmadik csoportban (Egyesült Államok, Hollandia és NSZK) mindhárom eszköztípust alkalmaznak, Írországot külön kezelték, mert itt egy általánosabb iparfejlesztési politika részeként foglalkoznak az innovációk ösztönzésével. A tapasztalatok szerint a nem specifikus eszközöket és az állami programokat a nagyvállalatok tudják jobban hasznosítani, míg a specifikus eszközökkel valamennyi vállalat jól tud élni.

Mindezen eszközök hatékonyságáról a kormányoknak kevés objektív információjuk van. 255 eszköz (intézkedés) típust vizsgálva 100-ról sikerült ilyenfajta információt gyűjteniük, ezek szerint a 100-ból 60 intézkedés érte el a célját.

Az országtanulmányokból arra lehet következtetni, hogy az Egyesült Államok kivételével az ezért-felelős nemzeti hatóságok innovációt ösztönző tevékenységük eredményességéről ritkán végeznek rendszeres értékelést.

A vizsgálatból azt szűrték le, hogy bár a tőkés országokban a legtöbb elmélet ellenzi a magánszektornak adott támogatásokat – a fő ellenvetés, hogy hosszútávon kedvezőtlen hatású az erőforrások allokációjára nézve, és hogy nehéz megoldani korrekt és hatékony elosztásukat – ez szinte minden országban egyre nagyobb szerephez jut. Figyelemre méltó tapasztalat, hogy a KF ráfordítások növelése esetenként nem jobb, hanem gyengébb eredménnyel jár; továbbá: a legtöbb fejlett ipari országban a magáncégek a valóban jövedelmezőnek vélt innovációkra megtalálják a finanszírozás forrásait, állami támogatást éppen azokhoz kérnek, amelyekhez nem sok reményt fűznek. Gyakori a műszakilag érdekes ötletek követése anélkül, hogy kellő figyelmet fordítanának a po-

tenciális keresletre és jövedelmezőségre. Úgy tűnik, hogy a generózus KF támogatások erősítik ezt a magatartást.

Az OECD újabb vizsgálatai közül érdeklődésre tarthat számot az a kormányközi egyezmény alapján, nagy apparátussal, három éves munkával készített *2000-ig szóló prognózis*, amely 4 nagy kérdéscsoportot vizsgált: vannak-e a további növekedésnek fizikai korlátai; melyek a további növekedés gazdasági- társadalmi kihívásai és problémái; hogyan alakul a fejlett és fejlődő országok helyzete; melyek lesznek a nemzetközi kapcsolatok új formái. Az Interfutures névvel jelölt kutatásra nemzetközi team-et szerveztek, Jacques Lesourne professzor irányításával. Fő megállapításaik röviden a következőkben foglalhatók össze:

Az OECD szakértők véleménye szerint a gazdasági növekedés a világban a következő fél évszázadban nem ütközik fizikai korlátokba.

A népesség növekedési üteme valószínűleg elérte csúcspontját. Megduplázódásához 1650-ben 700 év, 1750-ben 300 év, 1850-ben 140 év, 1950-ben 88 év, a 70-es évek közepén 35 év kellett. A népesség növekedési üteme azonban a jövőben várhatóan csökken, 2000-re a szakértők a világ népességét 6 milliárdra, 100 év múlva 12 milliárd körüli stabilizálódására számítanak.

A világ népességének ellátásához e vizsgálat szerint elégséges élelmiszer állhat rendelkezésre, de akárcsak a múltban, néhány ország jelentős importra szorul.

Az energia, a ma legsúlyosabbnak látszó gond nézetük szerint a jövőben kevesebb problémát okoz. A jelenlegi évi 6 milliárd tonna olaj-egyenérték évi fogyasztást 2000-re 14,6 milliárdra becsülik és ezt szénrel és olajjal fedezhetőnek látják. Rámutatnak arra, hogy a nyersanyag tartalékok ma lényegesen nagyobbak mutatkoznak, mint 1950-ben és megfelelő árak mellett minden bizonnyal lényegesen nagyobb igények is kielégíthetők. 1975-ben a világ-jövedelem 2%-át fordították energiatermelésre. Számításuk szerint 2000-ben kb. 4%-ra lesz szükség. A környezet-szennyeződést meg lehet állítani, ha erre az összes beruházás mintegy 5%-át fordítják. Súlyosabbnak látják a szakértők a gazdasági problémákat: az infláció, a pénzügyi rendszer, a protekcionizmus 2000 körül is változatlanul gondot fog okozni. Hasonlóan nem számolnak a társadalmi-politikai problémák lényeges enyhülésével.

A 2000-ig szóló fejlődést részletesebben a szakértők 4 forgatókönyvben vázolták föl. Az A) forgatókönyvet a szabad kereskedelem és a gyors gazdasági növekedés, valamint a fejlett országok növekedési ütemeinek konvergálása jellemzi. A B) forgatókönyv feltételezi, hogy a szabad kereskedelem fennmarad, a gazdag országok termelékenységnövekedése konvergál, de lassabb ütemű. A C) forgatókönyv konfrontációt tételez fel a „gazdag észak” és a „szegény dél” között; a fejlődő országok, ahol lehetséges, megszakítják a fejlett országokkal a kapcsolatokat (anélkül, hogy az olajvezetékek csapját elzárják), a gazdag országok egymás között fenntartják a szabad kereskedelmet. Végül a D) forgatókönyv szerint a fejlett (tőkés) világban a növekvő protekcionizmus három gazdasági blokk kialakulásához vezet, középpontban az Egyesült Államokkal, az Európai Gazdasági Közösséggel és Japánnal s a fejlődő országok is ezekhez kapcsolódnak.

A legkevesebb meglepetést a szakértők szerint az A) és B) forgatókönyv hozza. A fejlődő országok növekedése mindkét esetben igen jelentős lesz, de a korábbinál nagyobb szóródás mellett. (Latin-Amerika egy főre jutó nemzeti jövedelmére 1970-es árakon 2300 dollárt, Dél-Ázsiára mindössze 210 dollárt jeleznek előre.) A C) feltétele-

zés esetén a fejlődő országok részesedése világtermelésből nagyobb, de egy főre jutó nemzeti jövedelmük mintegy 20%-kal alacsonyabb lesz, mint az előző változatoknál. A D) változat az összgazdasági növekedést nézve nem sokkal kedvezőtlenebb, mint az A) és B), de igen erős közbenső megrázkódtatásokat hozna magával.

Az iparra vonatkozó előrejelzés bármelyik változatnál az elektronika további jelentős előretörését vetíti ki. Számottevő növekedést várnak a beruházási javak termelésében is. Az elektronika terén változatlanul látják a fejlett tőkés országok vezető pozícióját (de a szerelésbe nagy arányban vonnak be fejlődő országokat is); a beruházási javak termelésében a fejlett tőkés országok aránya várhatóan csökken. Nagy növekedéssel számolnak az autógyártásban is, elsősorban azokban az országokban, ahol a kereslet még tovább növekszik. (A fejlett országok ma a világtermelés 85%-át, 2000 körül mintegy 60%-át fogják kielégíteni; 1966-ban 55, jelenleg már 86 országban szerelnek össze autókat.) Az acéltermelésből a fejlett tőkés országok ma 60%-kal részesednek, ez a protekcionizmus hatására számításaik szerint „csupán” 50%-ra fog csökkenni.

A jelentésnek nincsenek határozott ajánlásai, de a C) változatot valószínűtlennek minősítik és azt jelzik, hogy leginkább az eléggé instabil B) változattal kell számolni.

Az előrejelzés szerint a fejlett tőkés országoktól a szerényebb gazdasági növekedés fenntartása is nagy erőfeszítéseket és erős strukturális alkalmazkodást követel. A fejlődő világ segítése érdekükben áll; ez az országcsoport a világ ipari termeléséből 2000-re 16–18 százalékos részesedést érhet el. A nemzetgazdaságok összefonódása erősödik; ez a nemzetközi együttműködés formáinak fejlesztését kívánja.

2000-ig szóló prognózisok készítése hazánkban is folyik. A műszaki fejlődés és gazdasági környezetünk változása tekintetében ehhez az Interfutures tanulmány alapos, kritikus elemzése sok segítséget adhat.

R. Z.

## A MŰSZAKI HALADÁS A LENGYEL GAZDASÁGBAN<sup>6</sup>

Milyen eredményeket tud felmutatni a lengyel népgazdaság a technikai haladás területén? Muzjel nyolc mutató-csoporttal próbálja meg számszerűen jellemezni a fejlődést és az elért színvonalat. 1) *A beruházási hányad* az 1960-as 16%-ról 32%-os rekordszintig emelkedett 1975-ben. A termelő beruházások részaránya 67-ről 80%-ra nőtt. A rekonstrukciós beruházások hányada 1970-ben 37%, 1976-ban 47% volt (ez világviszonylatban a legmagasabbak közé tartozik). 2) *A bevezetett újítások száma* 1960-ban 43 ezer, 1975-ben 171 ezer, 1976-ban 169 ezer volt, de ezekből az adatokból a minőségi jellemzők hiányában messzemenő következtetések nem vonhatók le. 3) Fokozott

<sup>6</sup> A lengyel Tervezési Intézet sorozatának (Prace Instytutu Planowania) 51. számában megjelent két tanulmánya alapján, – Jan MUJZEL: A technikai haladás és ennek mechanizmusa a lengyel gazdaságban, és Kazimierz POZNANSKI és Stefan KRAJEWSKI: Az innovációt elősegítő és gátló tényezők az iparban (Egy vizsgálatból levont következtetések).

erőfeszítéseket tettek az utóbbi 10 évben a *külföldi technika átvételének* fellendítésére. 1976-ban 238 élő licenc volt a termelésben, ezen alapult az ipari termelés 4,5%-a valamint az ipari exportnak ugyancsak 4,5%-a. A licencekért kifizetett összeg 1976-ban 81 millió dollár volt. A licencek felhasználásához az ipari beruházások 12,5%-ára és 440 millió dolláros beruházási importra volt szükség. 4) Lényegesen megváltoztak az egyes ágazatok és termékcsoportok termelési paraméterei; pl. a munkaigényességi és fajlagos anyag- és energiafelhasználási mutató csökkenésére, stb. 5) A legteljesebben a *makroszintű mutatók* fejezik ki a fejlődést. A népgazdaság egészében a munkatermelékenység átlagos évi növekedési üteme 1971–75 között 7,6 ill. 8,2% volt. 6) Nem jelentéktelen a *termelés minőségében és struktúrájában* bekövetkezett fejlődés sem. Sok új ágazat és termékcsoport alakult ki, gyorsan nőtt a technikailag legdinamikusabb és leginkább tudományigényes ágazatok súlya; az új ill. korszerűsített termékek értékének részaránya. 7) A *fejlettségi világranglistán* Lengyelország 2325 dolláros 1 főre jutó nemzeti jövedelemmel (1975) a közepesen fejlett ipari ország státuszát vívta ki magának. 8) Az 1 lakosra jutó *export* értéke folyó áron 1960-ban 45 dollár, 1976-ban 323 dollár volt. Míg világviszonylatban az exportvolumen (állandó áron) 1960–76 között 238%-kal nőtt, addig Lengyelországban ez a növekedés 443%-os – de az export nagysága az ipari fejlettség szintjéhez képest még mindig elég alacsony. A technikai haladás népgazdasági szintű értékelései, a különböző hatékonyságszámítások mindamellett a lehetőségektől való elmaradásról, ill. az utóbbi időben a fejlődési ütem némi visszaeséséről tájékoztatnak. Erre mutat az export gyengesége és a belső piaci ellátás elégtelensége is. Mivel magyarázható a *technikai haladásnak ez az alacsony üteme?*

A K+F ráfordítások a megtermelt nemzeti jövedelemnek 1975–76-ban több mint 2%-át (a beruházásokkal együtt 2,5%-át) tették ki. A szocialista szektorban foglalkoztatottak 2,5%-a (288 ezer fő) dolgozott ezen a területen. Ennek a hatalmas tudományos-technikai potenciálnak a hatékony kihasználásával azonban bajok vannak. A népgazdasági tervben megfogalmazott főbb tudományos-kutatási feladatok az utóbbi években nem teljesültek. Az eredmények hasznosítási aránya az 1966–75-ös időszakban csökkenő tendenciát mutat. Míg az 1971–75-ös időszakban kétszer annyi (18235) szabadalmat jegyeztek be, mint a megelőző öt évben (9056), az utóbbi években (1975–76) ez a lendület alábbhagyott. Nagyon gyengék a lengyel találmányok külföldi szabadalmaztatása terén elért eredmények is. Noha a passzív lengyel mérleg a technikai gondolatok forgalmában természetesen fogadható el, a deficit nagysága mégis elgondolkodtató: 1976-ban a vásárolt licencek száma 55, értéke 16 millió dollár, az eladottak száma 5, értéke 4 millió dollár.

Ami az *új technika bevezetését* illeti, óriási erőfeszítések történtek, hogy a termelő apparátust alkalmassá tegyék a modern és gyorsan változó technológiák befogadására. A nagymértékű beruházások mellett a dolgozók képzettségi szintje is magasabb lett, de az új technológiák bevezetése vontatott. A munkahelyi újítások bevezetésének az aránya csökkenő tendenciát mutat. A külföldi licencek bevezetésének átfutási ideje hosszú (a vásárlástól a termelés megindításáig), 1970–76 között átlagban több mint 2 évet vett igénybe. A licenceken alapuló termelés aránya az exportban elég alacsony (1976-ban 4,5%) annak ellenére, hogy a licencvásárlásokat elsősorban export-szemponatok motiválják.

*A technikai haladás társadalmi gazdasági mechanizmusát* nézve a fejlesztési folyama-

tok központi tervezése Lengyelországban jelenleg nem nyújt kielégítő eredményeket. Nem sikerült még olyan tervezési eljárást kialakítani, amely biztosítaná, hogy az erőket mindig a legmegfelelőbb fejlesztési területre koncentrálják (a módszertani korlátok mellett ilyen irányba hatottak a csoporttörekvések és az intézményi partikularizmus); a K+F tervek nincsenek kellően összehangolva a struktúrafejlesztési tervekkel; az innovációs feladatok az új technika hatékony bevezetésének feltételeivel; nincs biztosítva a külföldi technika folyamatos, a tervezettnek megfelelő mértékű átvétele.

Ami a központi *szabályozást* illeti, Lengyelországban a 60-as években és jelenleg is nagy szerepet játszanak a fejlesztési folyamatokban a gazdasági szervezeteket kötelező allokációs utasítások. Széles körűen alkalmazzák a K+F és az innovációs tevékenységre vonatkozó *direktívákat*. Kétséges azonban, hogy ezek az eszközök eredményesek-e, tekintettel a fejlesztési folyamatok sajátos jellegére. A rövidtávú direktíváknak e téren kimondottan negatív hatásuk van.

A *nagyfokú szervezeti koncentráció* egyrészt erősítette a K+F egységek integrációját a termelő egységekkel, hozzájárult egy sor K+F tevékenység finanszírozási problémájának megoldásához, — másrészt viszont az egyesülésekben természetes módon kialakult a vállalati önállóság korlátozásának a tendenciája és a döntési jogkörök ágazati szinten történő koncentrálása, a piacok pedig méginkább monopolista (oligopolista) jellegűvé váltak, amit erősített az egyensúlyhiány. A monopolhelyzet pedig a kisebb innovációkat és a jobb minőségre való törekvést korlátozza.

Ami a *motivációs tényezőket* illeti, a vezetőknél három tényező játszik fontos szerepet: 1) a központi szervek értékelése (a társadalmi-politikai szervezetek részvételével) és az ezen alapuló személyi és fizetést érintő döntések; 2) a vezetők prémium alapja, amely a nyereség ill. az export dinamikájától és (nagyobb arányban) az allokációs terutasítások végrehajtásától függ; 3) a gazdaságon kívüli (erkölcsi) ösztönzők, amelyek empirikus kutatások szerint meglehetősen erős hatást fejtenek ki. A vállalati *kollektíva* innovációs tevékenységének motiválásában a beralap szabályozása, a hozzáadott érték növekedéséhez kapcsolt bérfejlesztés a legfontosabb. A jelenlegi megoldásnak itt is több gyengesége van: többek között nem alkalmazzák következetesen azt az elvet, hogy a bérnek a hozzáadott értéktől való függését meghatározó normatíva több évre változatlan legyen. Az alapvető motivációs megoldások kiegészülnek a speciális ösztönzőkkel, de ezek eredményessége általában korlátozott, főként az alapvető motivációs megoldásokkal való összehangolás hiánya miatt. Az *árak* révén történő ösztönzést úgy próbálták megoldani, hogy az új termékeket előállító vállalatok számára az árképzésnél többletnyereségre adtak lehetőséget az új és az azonos rendeltetésű régi termék használati érték-arányától függően. Ez a koncepció és az ezen alapuló árképzési gyakorlat heves vitát váltott ki a lengyel közgazdászok körében. Az eddigi tapasztalatok alapján a vitát még nem lehet eldönteni. Ez említett koncepció alkalmazása az utóbbi években mindenesetre nem annyira az innovációs tevékenységet lendítette fel, mint inkább a pénzügyi eredmények (hozzáadott érték, beralap) növelését könnyítette meg, s ezáltal komoly inflációs tényezővé vált. Ezért az 1978-as mechanizmus-módosítás az ilyen címen nyert többlethaszon nagyobb mértékű (70–90%-os) központosítását célozza. Kérdés azonban, hogy ezek a negatív hatások mennyire következnek magából az alapelvől és mennyire a kedvezőtlen feltételekből.

Noha a fejlesztési folyamatok finanszírozására sokféle alapot teremtettek, a techni-

kai haladást mégsem ösztönzi kellőképpen. Ez részben abból ered, hogy nem sikerült elkerülni a rendszer merevségét, továbbra is jelentős mértékű a centralizáltság, korlátozottak az eszközök fölötti rendelkezési, valamint a vásárlási lehetőségek (mind a hazai, de különösen a külföldi piacokon).

Az eddig elért eredmények és hiányosságok tanulmányozása alapján a gazdasági szervezetek működési mechanizmusának továbbfejlődésére a következő két irány jelölhető meg:

- az iparvállalatoknak olyan szervezetekké való átalakítása, amelyek az innovációk bevezetése terén aktívak (sőt olykor agresszívak) tudnak és akarnak lenni. Ez a vállalatok gazdasági önállóságának növelését, az allokációs tervutasítások rendszerének átgondolt ésszerűsítését, a számítások időhorizontjának meghosszabbítását, a jelenlegi motivációs korlátozások megszüntetését, a hazai és külföldi horizontális kapcsolatokról eredő nyomás erősítését követeli meg.
- A mechanizmus két fő része: a központi tervezés és az irányítás közötti összhang megteremtése. A központi tervezés társadalmi szervezetében és a tervezési eljárásokban, sőt a központi szervek működésében végbemenő további lényeges változások nélkül nem lehet lényegesen javítani a vállalatok fejlesztési tevékenységét.

Az innovációs tevékenységet elősegítő és gátló tényezőkről eddig a lengyel népgazdaság egészére vonatkozóan kaptunk egy általános képet. Nézzük meg, hogyan fest konkrétan az innovációk születése és felhasználása a lengyel iparban.

A másik lengyel tanulmány – a lódzi egyetem Politikai Gazdaságtani Intézetének vizsgálata alapján – 49 innovációt elemez. Az innovációk műszaki-gazdasági jellemzői az alábbi táblázatban foglalhatók össze:

Megnevezés	Bőripar	Textilgép- gyártás	Ruházati ipar	Elektronikai ipar	Szintetikus szövetgyár- tás	Összesen
Innovációk összesen	11	10	10	10	8	49
Ebből: beruházással beruházás nélkül	4	7	7	1	4	23
termelő	7	3	3	9	4	26
termelő folyamatra vonatkozó	2	5	1	7	4	19
sikeres	9	5	9	3	4	30
sikertelen	10	9	5	9	6	39
	1	1	5	1	2	10

A vizsgált vállalatok az adott ágazat jellemző nagy- és középvállalatai, s az ágazat termelésének nagy hányadát adják. A kutatók az egyesülésektől, a kutató-fejlesztő részlegektől, valamint az innovációk felhasználóinál is gyűjtöttek adatokat. Főként a közepes és kis innovációkat vizsgálták, amit az is bizonyít, hogy a 49 innováció megvalósításához csak 23 esetben volt szükség beruházásra, s ezt főleg vállalati forrásból fedték. Az innovációk többsége (38) az azokat bevezető vállalatoknál (18) vagy az ágazati kutató intézeteknél (20) született.

Az innovációkhoz leggyakrabban (27 eset) külföldi publikációk adtak ötletet, ezt az országban megjelent publikációk követik (16 eset). Viszonylag nagy jelentőségük van a vásároknak, kiállításoknak, külföldi konferenciáknak (6), valamint a hazai vállalatokkal kiépített közvetlen kapcsolatoknak (6) és a külföldi vállalatokkal való együttműködésnek (3). Az innovációk újszerűségét nagyon nehéz megítélni, mert másképpen vélekednek róluk azok, akik kidolgozták és másképpen az újításokat bevezető vállalatok. A 49 innovációból csak 2 haladta meg a világ élenjáró vállalatainak színvonalát, 12 volt annak megfelelő, 19 pedig a világátlagnak felelt meg. A többi vagy az átlagnál alacsonyabb színvonalú volt, vagy pedig nem volt összemérhető.

Az innovációkat főleg a vállalatok kutató-fejlesztő részlegei vagy az ágazati kutató intézetek kezdeményezték. A tervekbe való beépítésükről legtöbbször az adott vállalat igazgatósága (26) vagy az egyesülés igazgatósága (15 eset) döntött. Ami a felsőbb szervek szerepét illeti, úgy tűnik, hogy az innovációs folyamatban a felülről jövő utasítások sokkal kisebb szerepet játszanak, mint a folyó tevékenység esetében. Megállapították, hogy az innovációk motívumai közül a legjelentősebb az importmegtakarítás (18) és az exportra való törekvés (10). Ezek kapcsolódnak legszorosabban felülről jövő utasításokhoz. A költségcsökkentés, a munka biztonságának és higiéniájának növelése 15 esetben játszott szerepet. Kevésbé fontosnak mutatkozott a belföldi felhasználók követelményeinek növekedése, a nyersanyag- és gépszállítók termelési technikájában beállt változás és a fogyasztási cikkekre irányuló belső piaci nyomás.

Kismértékű a kapcsolat az árváltozásokkal, az ármechanizmussal, valamint a vállalati árpolitikával. Felállítható az a hipotézis, hogy az innovációk gazdasági motívumaihoz képest a technikai követelmények vannak túlsúlyban. Ennek az lehet az oka, hogy a vállalatok számukra kedvező gazdasági feltételeket elsősorban a felettes szervekkel való alkudozás révén érhetnek el. Ilyen alternatíva nem merül fel, ha a változások a külső környezetben következnek be. Ezekhez a vállalatoknak akarva – nem akarva alkalmazkodniuk kell.

Az innovációk gazdasági hatásának kiszámításakor többnyire formális szempontokat vesznek figyelembe. Nem vizsgálják, hogyan befolyásolja a vállalkozás az adott üzem megítélésére szolgáló alapvető kritériumokat (nyereség, hozzáadott érték). A megvalósítás előtt gyakran nem számítják ki mennyire kifizetődő a vállalkozás, utólag nem verifikálják az eredményeket. Ennek az a magyarázata, hogy a vállalat mint egész nem érdekelt az innovációk megvalósításában. A kutató-fejlesztő részlegeknél a gazdasági érdekeltség miatt gondosabb hatékonyság-elemzés figyelhető meg.

Az anyagi ösztönzési rendszer nem segíti elő az innovációs tevékenység kiszélesítését, az egyéni motívumok között nem szerepelnek gazdasági indítékok. Elsősorban szakmai szempontból vagy a felső szervek elvárásainak hatására kezdenek a dolgozók valamilyen innovációs tevékenységbe. A rossz munkaszervezés, az érdekeltség hiánya, a dolgozók túlterhelése másodlagos feladatokkal gátolja a fejlesztést.

Az anyagi ösztönzés lehetőségeiből a vállalatvezetők inkább a különböző célprémiumokat, az elkülönített alapok terhére történő kifizetéseket részesítik előnyben, mintsem az alapbéremelést vagy az előléptetést. Az erkölcsi ösztönzés formáival csak a legritkább esetekben élnek. A munkában résztvevők gyakran elégedetlenek az anyagi előnyök elosztásának módjával vagy a jutalmak nagyságával, ami éles konfliktusokhoz vezet, s aláássa az alkalmazott ösztönzőkbe vetett bizalmat.



A vizsgált innovációk közül csak 7-et vettek át más vállalatok. Ezt főrészt az magyarázza, hogy egész gyártási ágakat gyakran egyetlen nagy termelési egység fog át, másrészt a vizsgált innovációk sokszor egyedi jellegűek. Természetesen elemezni kellene azt is, hogy a vállalaton belüli részlegek hogyan adják át egymásnak az újításokat.

Az innovációk megvalósításának egyik legfontosabb fékjének a rossz kooperációt jelentik (22 eset). Ez megnyilvánult bizonyos anyagok, berendezések beszerzési nehézségeiben, ami gyakran időeltolódáshoz, vagy nem megfelelő minőségi alkatrészek felhasználásához vezetett. A kívánt termékeket külföldi piacokon sokszor devizagazdálkodási okok miatt nem lehetett beszerezni. A rossz munkaszervezés, a kutató-fejlesztő bázis elégtelen színvonala és kihasználása szintén jelentős veszteségeket okozott. A felsőbb szervek felől megnyilvánuló korlátozásokra vagy az utasítások túlzott nagy számára ritkán panaszkodtak (9 eset).

Horváth József – Kovács Etelka<sup>7</sup>

## FELMÉRÉS AZ IPARI INNOVÁCIÓKRÓL<sup>8</sup>

Az IFO intézet vezetésével egy nemzetközi kutatói kollektíva empirikus felméréseket végzett angol, NSZK és svéd iparvállalatoknál. A vizsgálatok fő célja annak feltárása volt, hogy milyen tényezők jellemzik, ill. befolyásolják az új technika bevezetésének folyamatát. A közös kutatási program keretében 218 – a szén, kőolaj, gáz és villamosenergia termelés területén működő – vállalat 218 innovációját elemezték.

Az 1973–75 között végzett vizsgálatok egyaránt kiterjedtek a vállalatok általános működésére, szervezetére, valamint a bevezetett új technológiákra, az innovációs folyamat fő jellemzőire, befolyásoló tényezőire. Ennek keretében információkat gyűjtöttek az innováció jelentőségéről, céljáról; a vállalatok ezirányú érdekeltségéről; a technológiai problémák megoldásának útjairól; a lehetséges változatok közötti döntések módszereiről, a döntéseket befolyásoló tényezőkről; s a realizálás folyamatáról.

Minden egyes innovációs esetről 274 jellemző adatot gyűjtöttek össze. A 218 innovációról így összesen mintegy 60.000 egyedi információ állt rendelkezésre. Ez a gazdag empirikus adatbázis először adott lehetőséget az innovációs folyamatok homogenitásának komplex vizsgálatára. Az innovációs folyamattal foglalkozó eddigi elemzések a kutatás–fejlesztés–alkalmazás összetett folyamatainak egyes elemeit csak elkülönítve vizsgálták. További problémát jelentett, hogy viszonylag kevés számú esetből kellett általános következtetéseket levonni. A különböző vizsgálatok eredményei ezért gyakran eltértek egymástól. Pl. még azt sem lehetett egyértelműen megállapítani, hogy a nagy- vagy a kisvállalatoknál gyorsabb-e a műszaki haladás. A gazdag empirikus adatbázis alapján viszont lehetővé vált annak feltárása, hogy a vállalatok műszaki fejlődését az ágazati hovatartozás, a piaci helyzet és sok egyéb körülmény is befolyásolja, amelyek gyakran erősebbnek bizonyulnak a vállalati nagyság hatásánál.

<sup>7</sup> Az MTA Közgazdaságtudományi Intézetének munkatársai.

<sup>8</sup> Uhlman, L.: Typen industrieller Innovationsprozesse. = IFO schnellendienst, 31 Jahrgang 33. no. 1978. november 20. 5–18 p.

A vizsgálati eredmények első áttekintése azt mutatta, hogy a 218 innovációt célszerű viszonylag hasonló eseteket tartalmazó csoportokba sorolni, mivel a különböző esetek határozott különbségeket mutatnak. Nem helyes az innovációs folyamatokról általánosságban beszélni, meg kell különböztetni az innovációk egymástól határozottan eltérő típusait.

A típusképzés nem új eljárás a közgazdaságtudományban. Az alkalmazott módszer viszonylagos újszerűségét – a korábbi próbálkozásokhoz képest – a szerzők abban látják, hogy nem néhány, hanem nagyszámú ismérv alapján, számszerű osztályozási eljárással alakították ki a típusokat. A „profil-csoport analízis” eljárásnak nevezett módszerrel a 218 innovációs esetet 18 esetcsoportba sorolták. Az esetek 82%-a 11 fő csoportba volt sorolható. Ezek az innovációs csoportok sajátos innovációs típusokat reprezentálnak. A csoporton belüli esetek igen hasonlóak egymáshoz, ugyanakkor a csoportok egymás között heterogének.

A 218 eset alapján a következő jellemző innovációs típusokat különböztették meg:

– *Nagyvállalatok piaca-orientált bázisinnovációi* (23 eset)

Ebbe a csoportba az NSZK és Nagy-Britannia olyan magánvállalatainak innovációi sorolhatók, amelyek maguk is folytatnak kutatást és fejlesztést és ehhez állami támogatást is kapnak. Elsősorban a műszaki fejlődés „hajtóerőit” képező olyan elektrotechnikai innovációk tartoznak ide, amelyek fő célja a piac réseinek feltárása, majd kitöltése.

Bár az érintett vállalatok között tőke-összefonódások vannak, ennek ellenére önálló innovációs politikával rendelkeznek. Hosszútávú tervezést folytatnak, szigorú célkitűzések alapján. A belföldi versenytársakkal szemben vezető, a külföldiekkel pedig egyenrangú piaci pozíciókban vannak.

A lehetséges innovációkkal kapcsolatos döntéseiket alapvetően a technikai színvonal és a piac követelményei befolyásolják. A megoldásokat előírások alapján, formalizált módszerekkel keresik. A megoldási javaslatokat a döntéshozatal előtt sokoldalúan megvitatják. Nincsenek külső együttműködésre utalva, saját szakismeretükre támaszkodnak. Eredményeik a nyilvánosság számára is hozzáférhetőek, többnyire szabadalmak formájában.

– *Költségcsökkentő innovációk állami nagyvállalatoknál* (22 eset)

Az angol állami energiaszolgáltató vállalatok innovációi tartoznak ebbe a csoportba. Ezek fő célja a költségek csökkentése, többnyire a termelés területéről kiinduló kezdeményezések útján. A kutató-fejlesztő tevékenységben a külső kutatóintézetek is jelentős szerepet játszanak. A vállalatok támadó politikát folytatnak, azaz csúcsteljesítmények elérésére törekcszenek. E törekvések indítéka nem is annyira a kereskedelmi verseny-szemponatokban rejlik, mint inkább a technológusok szakmai becsvágyában és abban a törekvésben, hogy megfeleljenek az állam által kitűzött feladatoknak. A döntéseket viszonylag alacsony szinteken hozzák, kevés a bürokratikus megkötöttség, tervezésük is viszonylag rugalmas.

– *Technológiai eljáró iparvállalatok innovációi* (21 eset)

Az NSZK – belföldi piacon vezető szerepet játszó – magánvállalatainak rövidtávú tervek alapján folyó innovációi tartoznak ide. Tevékenységükre jellemző a kiterjedt együttműködés külső, különösen külföldi intézményekkel. E tevékenység nem befolyásolja a vállalati feladatok elosztását, a feladatokat kollektívák látják el.

– *Eljáró magánvállalatok piacraorientált innovációi* (18 eset)

E típusra viszonylag kevés ismerv jellemző. A megoldásokat kevésbé rendszerezetten és szabályozottan keresik, mint pl. a piacra-orientált bázisinnovációt folytató nagyvállalatok. A kutatás szakaszában erre specializált intézetek lehetőségeit is igyekeznek hasznosítani. Egyébként azonban önállóan törekszenek a technológiai előnyök szerzésére, főleg a piacon már bevezetett termékek és eljárások továbbfejlesztése útján. Többnyire rendelkeznek is az ehhez szükséges szakértelemmel.

– *Költségcsökkentő innovációk energetikai nagyvállalatokban, az ismeretek továbbadása nélkül* (17 eset)

Ez esetben olyan, magánkézből lévő energetikai nagyvállalatok innovációiról van szó, amelyek fő célja a költségek csökkentése. Az innováció során szerzett különleges ismereteiket nem hozzák nyilvánosságra – gyakran nem is részesíthetők azok jogvédelmében. Tekintettel a befektetett tőke alacsony forgási sebességére, a beruházásokat az értékesítést, a kutatást és a fejlesztést hosszú távra – de rugalmasan – tervezik.

– *A kisvállalatok korszerű technológiák átvételét célzó innovációi* (16 eset)

E csoportba a kisvállalatok rutininnovációi sorolhatók. Ezek nagyrészt meglévő technológiák átvételéből és az adott üzem követelményeihez való hozzáigazításból állnak. Gyakran leányvállalatokról van szó, amelyek tevékenységét az anyavállalat jelentősen befolyásolja. Az innováció során többnyire külső segítségre vannak utalva. A legkorszerűbb, gyakran még fejlesztés alatt álló eredmények átvételével próbálnak előnyt szerezni.

– *Energiaszolgáltató vállalatok – technológia átvételét célzó – innovációi* (15 eset)

Ezek az innovációk azokra a kis- és középméretű energiaszolgáltató vállalatokra jellemzők, amelyek nem folytatnak saját kutatási és fejlesztési tevékenységet, hanem – szorosan együttműködve szállítóikkal – kész műszaki eredményeket vesznek át. Innovációik fő célja többnyire a költségek csökkentése. Innovációs politikájukat szabadon alakítják.

– *Magánszemélyek rutininnovációi* (13 eset)

E típushoz a svéd feldolgozóipari magánvállalatok rutininnovációi sorolhatók. A

meglévő technikai újdonságokat magánszemélyek igazítják hozzá vállalatuk követelményeihez. E személyek a vállalati munkamegosztásban kiemelt „szervezeti egységet” alkotnak, amely fő feladata, hogy behozza a versenytársakkal szemben mutatkozó technológiai hátrányt. A javasolt megoldások megvalósításáról egyeztetéssel és módszerrel döntenek. Az így szerzett új technológiai ismereteket igyekeznek monopolizálni.

– *Nem rendszerezett megoldáskeresésből származó innovációk* (11 eset)

E csoportban feltűnő a szigorú követelmények (célleírások) alapján végzett tervezés, amely némileg bürokratikusnak tűnik. Ezzel szemben áll viszont, hogy a megoldásokat nem rendszerezett módon keresik, és csak ritkán végeznek a lehetséges megoldásokra előtanulmányokat, továbbá ritkán alkalmaznak a döntéshozatalhoz módszeres eljárásokat. A problémáik megoldására irányuló kutatást és fejlesztést házon belül végzik, új ismereteiket nem hozzák nyilvánosságra.

– *Állami megbízásból kifejlesztett piacra-orientált bázisinnovációk* (11 eset)

Ilyen jellegű innovációs tevékenységet elsősorban Nagy-Britannia olyan feldolgozóipari vállalatai folytatnak, amelyek saját maguk is végeznek kutatási és fejlesztési tevékenységet. A megoldásokat formalizált séma szerint keresik és innovációikkal többnyire valamilyen piaci rést kívánnak betölteni. Bár e tevékenységben nagy szerepük van az állami támogatásoknak és megbízásoknak, a vállalatok mégis független innovációs politikát folytatnak. Eredményeiket rendszerint jogvédelem alá helyezik, ezáltal mások számára is hozzáférhetővé teszik.

– *Rutininnovációk multinacionális konszernek utasítására* (11 eset)

Elsősorban a multinacionális olajkonszernek svéd leányvállalatainak azok az innovációi tartoznak ide, amelyek – a konszern központjának utasítására, a cég más külföldi szervezeteivel együttműködve – ásványolajtermékeknek a svéd klimatikus követelményekhez igazítása irányulnak. A vállalat nem folytat független innovációs politikát, döntően a konszern központjától függ. A megszerzett új ismereteiket nem hozzák nyilvánosságra.

Az innovációs esetek csoportokba sorolását követően az elemzés készítői arra is választ kerestek, hogy milyen összefüggések figyelhetők meg húsz kiválasztott ismérvek köteg (az innováció fajtája, kezdeményezője, a vállalat nagysága, a szakma, az ország, a tulajdonviszonyok, az innovációs politika, célkitűzés, a tervezés, a versenyhelyzet, az ellenőrzés, a stratégia, a döntéshozatal, az ismeretek továbbadása, az innovációs folyamatban résztvevők stb.) és a vázolt innovációs típusok között.

Vizsgálataik „negatív” eredménnyel jártak, nem sikerült valamilyen határozott, jellemző összefüggést kimutatni az innovációs típusok és a különböző ismérvek között. (Igy pl. nem sikerült összefüggést találni a megoldások stratégiája, az ismeretek továbbadása, a vállalat szervezete, nagysága, szakmai hovatartozása stb. között.) A nyugat-európai ipari országok innovációs folyamatai tehát nem mutatnak valamiféle egységes képet.

Bár az innovációs tevékenységet az iparban „normális” üzemi tevékenységnek kell tekinteni, e feladat végrehajtásának módja egyáltalán nem szükségszerű, és többnyire nem látható előre. Az elemzések azt igazolják, hogy e téren számos kombinációs lehetőség adódik, ami azonban nem azt jelenti, mintha tisztán véletlen volna, hogy az adott innováció esetében melyik kombinációt kell választani. Beigazolódtott, hogy vannak egyes vállalat típusokra jellemző innovációk; az érintett vállalatokban az innovációs folyamatok jellemző, általános szabályok szerint mennek végbe. Nem sikerült azonban kideríteni, hogy miért éppen ezek a szabályok érvényesülnek adott vállalatcsoportban. Az egyes innovációs folyamatok sajátosságait a konkrét esetekben nem lehet tehát valamiféle innovációs elméletből levezetni, de az ismérvek lehetséges kombinációi alapján jellemző típusok képezhetők.

G. O.

## IPARI PARKOK LÉTESÍTÉSE A FEJLŐDŐ ORSZÁGOKBAN<sup>9</sup>

Az ipari park a koncentrált ipartelepítés egyik formája, amely a század eleje óta elsősorban tőkés országokban – különösen Amerikában, Angliában és az NSZK-ban – terjedt el, de az utóbbi években az ENSZ kezdeményezésére a fejlődő országokban is sűrűbben alkalmazzák ezt a telepítési módot. Hazánkban, és általában szocialista gazdasági viszonyok között a koncentrált ipartelepítés másik típusa, a „koordinált iparterület” előfordulása a gyakoribb, de voltak kísérletek ipari parkok kialakítására is (Mátészalkán, Dombóváron). Minthogy az ipartelepítésnek ez az utóbbi formája nálunk is megvalósítható, hazai szakembereinknek is érdemes megismerni azoknak a vizsgálatoknak a főbb következtetéseit, amelyeket az ENSZ Iparfejlesztési Szervezete (az UNIDO) e témában 13 fejlődő országban végzett.

Az ipari parkok létesítésének *alapvető indítéka* a harmadik világ országaiban a foglalkoztatási nehézségek mérséklése, valamint az ipar optimális telepítése. E problémák megoldása áll a kormányok politikájának, az iparfejlesztés, a regionális és városfejlesztés tervezésének középpontjában is. Korábban az ipar fejlesztésén volt a hangsúly, ma már azonban elismerik a kétféle tervezési tevékenység koordinálásának szükségességét.

A fejlődő országok vizsgálatából és más külföldi példákból az a tapasztalat szűrhető le, hogy az ipari parkok kialakítását általában az állam irányítja, a költségeket ez esetek többségében – legalább is részben – állami költségvetésből fedezi. Kizárólag magán-erőből történő finanszírozás ritkán fordul elő, az utóbbi tíz évben viszont jelentősen emelkedett a más országok, vagy nemzeti szervezetek segítségével létesülő ipari parkok száma.

<sup>9</sup> Az alábbi két UNIDO kiadvány alapján:

Guidelines for the establishment of industrial estates in developing countries (Irányelvek ipari parkok létesítéséhez fejlődő országokban). United Nations, New York, 1978. 101 oldal;

The effectiveness of industrial estates in developing countries (Az ipari parkok hatékonysága a fejlődő országokban). United Nations, New York, 1978. 110 old.

A kormányok a költségek megelőlegezésén túlmenően a vállalkozói szándék orientálása és a megvalósult ipari parkok betelepítése céljából különböző ösztönzőket alkalmaznak, ilyenek például a

- kedvezményes hitelfeltételek;
- fizetési könnyítések, engedmények;
- olcsóbb víz- és energiahasználati díjak;
- vámkedvezmények;
- olcsóbb terület biztosítása;
- áttelepítési költségekből való részvállalás;
- a nyersanyagok és félkésztermékek folyamatos szállításának garantálása stb.

A vállalkozók területi orientálása mellett az ipari park lényeges funkciója a telepítés gazdaságosabbá tétele, valamint az iparfejlesztés, illetve a regionális és a városfejlesztés követelményeinek összehangolása. Az iparfejlesztésben az ipari parkok előnye elsősorban

- a vidéki iparfejlődés gyorsabb ütemében;
- a gazdaságilag elmaradott területen élő lakosság foglalkoztatási gondjainak megoldásában, enyhítésében;
- a termelési és foglalkozási szerkezet strukturális átalakulásában;
- a kedvezőbb munkaerő-képzési lehetőségekben;
- a minőség javulásában, a termelékenység növekedésében;
- a közös infrastrukturális beruházások gazdasági előnyeiben és általában
- a beruházási költségek csökkenésében

nyilvánul, illetve nyilvánulhat meg.

A regionális, illetve városfejlesztésben ipari parkok telepítésével elősegíthető

- a túlzott mértékű koncentráció, vagy túl gyors növekedés elkerülése, az urbanizált területek centrumaiban, különösen a nagyvárosok körzetében;
- a városok gazdasági, termelési, foglalkoztatási potenciáljának növekedése;
- egészségesebb városkép kialakítása;
- a terület maximális kihasználása;
- a területelőkészítési-, fejlesztési költségek csökkentése;
- a városias szolgáltatások és közművek gazdaságos kihasználása, pozitívuma továbbá, hogy
- területet biztosít az áttelepülő ipari létesítmények számára;
- megóvjá a lakó- és egyéb nem ipari területet az ipar behatolásától.

A felsorolt előnyök a telepítés céljától függően eltérő jelentőséggel bírnak. A fejlődő országokban például a foglalkoztatási gondok megoldásának, a külföldi, magán és helyi beruházások orientálásának, a kisüzemek fejlesztése elősegítésének, a termelés és a foglalkoztatottak kiegyensúlyozottabb területi eloszlásának tulajdonítanak elsődleges szerepet.

Az esettanulmányok tanúsága szerint az ipari parkok eredményességének egyik lényeges feltétele, hogy a megvalósulást széles körű előkészítő, tervező munka előzze meg a telephely kiválasztására, az ipari park típusára, méretére, a betelepülő üzemek profiljára vonatkozóan. A telepítés számára legalkalmasabb hely kiválasztásánál a megfelelő döntés érdekében fel kell tárni a terület demográfiai helyzetét, a meglévő ipar jellemzőit, a munkaerő alkalmasságát, a helyi erőforrásokat, a műszaki-, szociális- infra-

strukturális adottságokat, közlekedési kapcsolatokat, telekadottságokat, piaci lehetőségeket stb. Mindezeken kívül a döntést alapvetően meghatározza, hogy az ipari parkot urbanizált térségben, kevésbé urbanizált területen kívánjuk létrehozni, vagy kifejezetten a vidék iparosítását akarjuk vele elősegíteni.

A kiválasztott területen létesítendő park méretére vonatkozóan nem lehet általános szabályt felállítani, ez jelentős mértékben függ a telekártól, az infrastruktúra fejlesztésének költségigényeitől, a közműadottságoktól, a telepítendő üzemek számától, az ipar jellegétől stb.

Az ipari parkok típusa is sokféle lehet, egyszerűbb formája, amikor csak az alapvető műszaki infrastruktúrát építik ki, a fejlettebb típusnál lényegében minden – a termelést közvetlenül és közvetve kiszolgáló, valamint szociális – létesítmény, sőt, az üzem-épületek is előre elkészülnek.

A betelepülő üzemek profilja szempontjából vannak funkcionális és heterogén ipari parkok. Az előbbi elsősorban helyi nyersanyagra, vagy különleges képzettségű munkaerőre települ, és általában azonos, vagy rokon termékeket előállító üzemeknek ad helyet. Ennek a típusnak az előnye főként egyes termelő berendezések közös használatában, nagybani vásárlás lehetőségeiben, közös minőségellenőrző szervezet létrehozásában rejlik. Ismeretes az ún. kiszolgáló ipari park, ami tulajdonképpen a főüzem infrastruktúrájára épül, annak segédüzemi feladatait látja el. A heterogén ipari parkokban mindenfajta és méretű vállalkozás helyet kaphat (kivéve a nehézipart), ezek között a termelési kooperáció általában alacsony színvonalú.

Hazai szempontból figyelemreméltók az ipari parkok bevezetésének eredményességével kapcsolatos tapasztalatok. A fejlődő országokban végzett vizsgálatok szerint a siker alapvető feltétele: a hosszú távra szóló reális célkitűzések megfogalmazása, a kormány következetes magatartása az iparfejlesztési politika megvalósításában, megfelelő előkészítő munka, a telephely jó kiválasztása, az iparfejlesztés és más – főként területfejlesztési – programok koordináltsága. Ezek hiánya meghiúsítja az elvárásokat. A fejlődő országok ezirányú tapasztalatai nem minden vonatkozásban pozitívak. A vizsgálatokat értékelő UNIDO tanulmány szerint a nem megfelelő hatékonyság egyik oka, hogy a legtöbb országban az ipari parkok a termelésnek az iparban foglalkoztatott létszámnak, állóeszköznek csak igen kis hányadát koncentrálják, ezért hatásuk eleve korlátozott. Nem értek el jelentős eredményeket a kevésbé urbanizált területek iparosításában. Nincs meggyőző bizonyíték arra, hogy az ipari parkokba települt vállalatok esetében a munkaerőfelhasználás, vagy a befektetett tőke hatékonysága nagyobb lenne, mint más vállalkozásoknál. Kevés jel mutat arra, hogy az ipari park létrejötte további munkahelyek létesítését generálná, bár ilyenre van példa. A kudarc, vagy a vártnál kisebb eredmény általában az irreális célkitűzésekre, a telephely rossz kiválasztására vezethető vissza. Különösen a legkevésbé fejlett országokban jelent gondot, hogy az alacsony nemzeti jövedelem miatt az újonnan létesült üzemek által termelt termékeknek nincs piaca. Ezen kívül nem várható eredmény, ha nincs vállalkozási kedv, vagy például, ha a kisüzemek telepítését nem ösztönzik megfelelően. Néhány országban a kormány változása a célrendszer időközbeni módosulását idézte elő, és ez hiúsította meg a programok eredményes végrehajtását.

A felsorolt negatívumok mellett természetesen kétségtelen előnyök is tapasztalhatók. Pozitívumként említendő, hogy az ipari parkok általában hatékony elhelyezést

biztosítanak az áttelepülő üzemek számára. Sok helyen kedvezően hat a női munkaerő foglalkoztatásának megoldására. Feltétlen előnyök mutathatók ki egészségügyi, munkavédelmi szempontból.

Általánosságban megállapítható, hogy ipari parkok létesítésével ott értek el nagyobb eredményeket, ahol a kormány kedvezőbb hitelfeltételekkel és egyéb ösztönzőkkel is támogatja a letelepülő vállalatokat; működik egy mechanizmus, amely az ipari létesítmények telepítését az ipari parkokra irányítja; ahol az ipari park jó közlekedési adottságokkal rendelkező területen valósul meg és ahol a szükséges infrastruktúrán kívül előre bizonyos üzemi létesítmények is megvalósulnak.

Áttekintve a fejlődő országok részére megfogalmazott ajánlásokat, azt szűrhetjük le, hogy a hazai viszonyok között megvalósítható ipari park a koordinált iparterület és a klasszikus értelemben vett ipari park között helyezkedik el. Megvalósítása előtt biztosítani kell, hogy a létesítendő ipari parkba települő üzemek minél nagyobb hányada ismert legyen, s rendelkezzen a ráeső közös költség összegével, vagy annak nagy részével. Ebben az esetben merül fel a legkisebb mértékben a beruházás megelőlegezésének igénye. A később települőkre jutó területelőkészítési, beruházási költség hányadát azonban egyéb forrásból ez esetben is fedezni kell. A fejlettebb formában létesítendő ipari parkot 2 ütemben célszerű megvalósítani. Első ütemben a közművesítés, úthálózat, második ütemben az üzemek létesítésével egyidőben a magasépítmények (konyha, étterem, orvosi rendelő stb.) kivitelezése történhet. A települő üzemek számára az előközművesítés elsősorban időmegtakarítást, a magasépítmények közös kialakítása pedig költségmegtakarítást jelent.

Bokor Pálné<sup>10</sup>

## AZ ÁGAZATI INTÉZETEK ÚJABB TANULMÁNYAIBÓL

Élelmiszeripari Gazdaságkutató Intézet

*Az élelmiszerek exportgazdaságossága  
főbb termékcsoportonként és relációként*

A tanulmány első része az exportgazdaságossági számítások módszertani kérdéseivel foglalkozik. Tárgyalja az exportgazdaságosság számítások kapcsán felmerülő problémákat (milyen szinten számítsuk az exportgazdaságosságot, az árakból vagy a költségekől induljunk-e ki, hazai számviteli rendszerünk hiányosságai stb.) és megállapítja, hogy ezek ellenére sem lehet lemondani az ilyen típusú vizsgálatokról. A tanulmányban adott elemzést indokoltnak látja kiegészíteni a népgazdasági ágak exportgazdaságosságát és a termékek népgazdasági szemléletű exportgazdaságosságát vizsgáló más javasolt számításokkal is, bár ezek alkalmazásának jelentős korlátai vannak (elsősorban a megfelelő adatok hiánya).

<sup>10</sup> A Városépítési Tudományos és Tervező Intézet irányító kutatója.



A tanulmány második része hét élelmiszeripari szakágazat – hús-, baromfi-, konzerv-, hűtő-, malom-, növényolaj- és boripar, illetve az idetartozó főbb termékek, termékcsoportok devizakitermelési mutatóit vizsgálja, külön kiemelve a mutatók forint, illetve dollár (rubel) tényezőjének alakulását.

(Készítette: Fülöp Zsuzsanna)

### *A belföldi élelmiszerfogyasztás prognosztizálása 1985-ig*

A kutatás vizsgálja:

- az élelmiszerfogyasztásra ható főbb tényezők várható változását a VI. ötéves terv időszakában,
- az egy főre jutó élelmiszerfogyasztás várható alakulását 1985-ig és
- a tápanyagfogyasztás változását 1985-ig.

A kutatás során alkalmazott főbb módszerek: trend- és regressziószámítások; nemzetközi fogyasztási tendenciák vizsgálata; táplálkozásfiziológiai normák; közgazdasági-logikai megfontolások.

A trend- és regressziószámításokhoz általában az 1965–1977. évek adatait használták fel (az idősorok azonosságához nem ragaszkodva). Termékenként általában 2–3 féle trend-, illetve regressziószámítást végeztek (lineáris, exponenciális, logaritmikus, logisztikus, parabolikus) a termékek fogyasztásának sajátosságaihoz igazodva. Az élelmiszerfogyasztás változására leginkább meghatározónak a reáljövedelem adatait vették.

A számítások eredményeiből közismert korlátaik miatt a tanulmány megfelelő bírálattal von le következtetéseket. Részletesen elemzi a nemzetközi fogyasztási tendenciákat, hogy feltárja: a nálunk tapasztalt fogyasztási irányzatok mennyire általános jellegűek, vagy sajátosak; milyen mértékben számíthatunk a fogyasztást motiváló nemzetközi hatásokra. A tényleges és az egészséges táplálkozás összehasonlításához a Tarján–Lindner féle táplálkozásfiziológiai normák szolgáltak alapul.

(Készítette: Nagy Mária)

### *Divergens célok egyidejű érvényesítése lineáris döntési modellekben*

A kutatás közvetlen célkitűzése olyan módszerek és modellek kidolgozása, illetve továbbfejlesztése volt, amelyek segítségével az alábbi feladatok többé-kevésbé a valósághoz hűen kezelhetők:

1. tervvariánsok kidolgozása,
2. a tervvariánsok közötti választás során szükségképpen fellépő szubjektivitás csökkentése,
3. az „egy feladat – több cél” probléma kezelése,
4. az LP eljárások szigorú megkötésének – ti. a linearitásnak – az enyhítése.

Az ún. labirintus modell a gépi optimum mellett előállítja mindazokat a bázismegoldásokat, amelyek egy feltétlen prioritással bíró eredeti cél szempontjából nem rosszabbak egy előre megadott értéknél. A modell kapcsán a tanulmány foglalkozik olyan célrendszerek vizsgálatával, amelyekben indirekt mutatószámokkal jellemzett ismérvek, valamint nem lineáris célfüggvények is helyet kapnak.

A programot már más kutatóintézetek is alkalmazták; a program jelenlegi formájában 56 soros 72 változós feladatot tud megoldani 72 egyedi alsó-, és 72 egyedi felső korlát mellett. A feladat megoldása során 3600 tervvariánst állított elő és elemzett 6 célfüggvény alapján (figyelembe véve a célok relatív súlyait is). A számítógépi program teljes dokumentációja a MÉM STAGEK számítóközpontjában rendelkezésre áll.  
(Készítette: dr. Toldi Miklós)

### Építésgazdasági és Szervezési Intézet

#### *Budapesti transzportbetongyárak nagyüzemi működésének lehetőségei*

A transzportbeton aránya a betontermelésben világviszonylatban emelkedik. Ez jellemző hazánkra, és a területileg legkoncentráltabb építési területre, Budapestre is.

A budapesti transzportbeton termelés elemzése alapján megállapítható, hogy az elkülönült vállalati betongyáraknál

- a kihasználás alacsony;
- nincs összhang a termelt beton minőségi megoszlása és a gyárak műszaki színvonal között, és ez – egyéb okok mellett – jelentős többletcement felhasználáshoz vezet;
- abból adódóan, hogy a vállalatok elsősorban saját építkezéseiket elégítik ki, budapesti szinten sok a keresztszállítás, a szállítási távolság, ill. a szállítási költség magas.

A vállalati elkülönültségből adódó negatív hatások kiküszöbölésére a tanulmány az alábbi alternatív megoldásokat javasolja:

- társulás létrehozása a fejlesztések, beruházások összehangolására, a többletkapacitások ésszerű felhasználására;
- társulás létrehozása a résztvevő vállalatok transzportbetonellátásának közös megoldására, közös fejlesztésre;
- több érdekelt kivitelező vállalat transzportbetonellátó közös vállalatának kialakítása.

(Készítették: Csernus László, Havas Judit, Tevan Zsófia)

#### *Az ipari háttér fejlettségének hatása a könnyűszerkezetes építési mód árszínvonalára*<sup>11</sup>

A könnyűszerkezetes építés hazai árszínvonalára ható tényezők vizsgálata alapján levonható legfontosabb következtetés az, hogy az árszínvonalat olyan tényezők befolyásolják alapvetően, amelyeket az építőipari ágazat irányítása saját hatáskörében érdemlegesen befolyásolni nem képes.

A könnyűszerkezetes és a szilikátbázisú építés árárányait ugyanis lényegében az

<sup>11</sup> A tanulmány alapján készült cikket az Ipargazdasági Szemle 1979. 1. sz. közölte.

anyagok és szerkezetek árai és a munkabérek színvonala és mindezek arányai határozzák meg. A népgazdaság közép- és hosszútávú fejlesztési elképzelései szerint az építőiparral szemben tartósan jelentkező igények az építőipar teljesítőképességének olyan mértékű növelését kívánják meg, amely kizárólag a szilikátbázisú építés iparosításával nem látszik megoldhatónak. Ezért bizonyos területeken és bizonyos mértékben elkerülhetetlennek látszik más iparágak bevonása az építési folyamatba. Erre a könnyűszerkezetes építés lehetőséget ad. A hazai helyzetben azonban jelenleg a könnyűszerkezetes épületek árai általában meghaladják a szilikát anyagokkal megvalósított épületekéit; az árárányok jövőbeli alakulása pedig elsősorban a termékárak változásától függ. A jelenlegi árólló várhatóan szűkülni fog.

(Készítették: dr.Szöke Jánosné, Armuth András, Gazdag Alajos)

### *Építőipari ár- és pénzügyi információs és modell-rendszer*

Az ár- és pénzügyi információs és modellrendszer több egymáshoz kapcsolódó elemzési, kutatási feladatot old meg. Információt ad a vállalatok, vállalatcsoportok jövedelmezőségéről, érdekeltségi alapjaikról, lehetővé teszi pénzügyi helyzetük elemzését.

Szimulálja a közgazdasági szabályozórendszert, lehetővé teszi a szabályozó rendszer egyes elemei módosításának vizsgálatát a tervezett változások szimulálásával. Az ármodellen keresztül elemezhető a begyűrző árak hatása az építőipari vállalatokra, vállalat-ill. szervezetcsoportokra. Speciális modell vizsgálja az egyes építményfajták, építésmódok árváltozásait.

A rendszer adatbázisa felöleli az építőipari szervezetek mérleg és statisztikai adatait. Az adathalmaz az ÉVM által kidolgoztatott ágazati adatbank alrendszerét képezi. A különböző elemzési, számítási, szimulációs modellek mint megoldó modulrendszer kommunikálnak az adatbankkal.

(Készítette: Hajdók Zsolt)

## KG Informatik

### *A gépipar műszaki-gazdasági prognóza*

A Kohó- és Gépipari Minisztérium tervezési gyakorlata szerint minden ötéves tervperiódus előtt megalapozó műszaki-gazdasági tanulmányok segítik elő a részletes ágazati tervekészítési munkát. E tanulmány 1985-ig a VI. ötéves tervidőszakra vonatkozó műszaki-gazdasági fejlődést prognosztizálja. Az előrejelzés az alábbi területekre terjed ki:

- A várható fizetőképes kereslet volumene és összetétele a beruházási javaknál és a fogyasztási cikkekénél.
- A gépipari termékexport, valamint a nemzetközi együttműködés további lehetőségei, a gépipari gyártmányok piaci helyzete.
- Az 1980. évi árrendezés elvei, a gépiparban várható áralakulás, kiemelve néhány exporttermék árának elemzését.
- A várható műszaki haladás (kiemelt gépipari termékek műszaki fejlesztésének ten-

denciái, a termék és technológiai fejlesztés néhány strukturális szempontja; a gépipar licencia-kereskedelme; a licencia forgalom gazdaságosságának vizsgálata).

- A gépipar termelési tényezőinek prognózisa (előrejelzés matematikai-statisztikai módszerekkel a termelési érték alakulására, a gépek és gépi berendezések állományára, a munkaerő várható alakulására, az anyag- és energiafelhasználásra).
- A gépipari termékek jövedelmezőségét és hatékonyságát befolyásoló tényezők alakulásának főbb tendenciái 1985-ig.
- A szerkezetváltozás tendenciái nemzetközi összehasonlítás alapján.

A tanulmány készítésének módszere elsősorban szakértői megkérdezésen, másodsorban idősorok extrapolálásán alapul.

(Témavezető: Vereckei Ilona)

### *A gépipari vállalatok közötti kapcsolatok vizsgálata, különös tekintettel a termelési együttműködésre*

A tanulmány célja a gépipari vállalatok között kialakult termelési együttműködés formáinak, folyamatának, szervezettségének, valamint az ezeket befolyásoló külső és belső tényezőknek a vizsgálata.

A vállalatok jelenlegi helyzetének elemzése segítségével a tanulmány előrejelzést is ad. Elemzi a gépipari vállalatok közötti termelési együttműködés jelenlegi helyzetét, ezen kívül:

- a bér munka alakulását a gépiparban (a szolgáltatott, az igényelt bér munkára vonatkozóan),
- a gépipari alágazatok által szolgáltatott kooperáció (összes értékesítés) 1980-ra várható értékét,
- a specializáción, szakosodáson alapuló kooperáció helyzetét,
- a kooperációs igények kielégítettségének kérdéseit,
- a termelési kapcsolatok árproblémáit,
- a jogi szabályozás helyzetét,
- a szabályozó rendszer hatását a termelési kapcsolatokra.

Foglalkozik a gépipari vállalatok termelési együttműködésének fejlesztésével kapcsolatos kérdésekkel és javaslatot tesz az ágazati irányítás koordinációs tevékenységének fejlesztésére.

(Témavezető: Zsivánovits Iván)

### *Nemzetközi összehasonlító elemzés a kohászat és gépipar statisztikai adatai, valamint a kiemelt termékek gyártási eljárásai alapján*

A tanulmány célja összehasonlítás tőkés és szocialista országok termelési adataival és gyártási rendszereivel. A tanulmány alapján a hazai fejlesztési célkitűzések a legfejlettebb gyártási eljárások ismeretében és a nemzetközi munkamegosztásban és kereskedelemben elfoglalt helyünk figyelembevételével határozhatók meg.

Az elemzés eredményeit öt kötet rögzíti. Az első kötet összefoglaló elemzést ad

nemzetközi összehasonlítás alapján a kohászat és gépipar fejlődéséről. A második-harmadik kötet a kiemelt gépipari és kohászati termékek gyártási eljárásait, műszaki paramétereit, korszerűségét, a kohászati kapacitások korszerűségének és korszerűsítésének lehetőségeit vizsgálja. A negyedik és ötödik kötet az összehasonlításokhoz szükséges adatokat tartalmazza. Az adatok forrása ENSZ, UNIDO, OECD és KGST statisztikai évkönyvek.

(Témavezető: Mitropoulos Sotiris)

*A KGM ágazati irányítása alá tartozó gépipari szövetkezetek és tanácsi vállalatok tevékenységeinek felmérése, elemzése*

A 46/1978. (IX.28.) MT. számú rendelet egyértelműen rögzíti és megerősíti a gépipari szövetkezetek és tanácsi vállalatok ágazati irányításának feladatait. Más oldalról a gazdaságosság és hatékonyság aspektusából napjainkban egyre erőteljesebben vetődik fel a kohó- és gépipari vállalatok háttérpári igénye, a kis- és középüzemekre való fokozott támaszkodás szükségessége.

A tanulmányhoz a gépipari szövetkezetek és tanácsi vállalatok teljes köréről készítették felmérést és elemzést, amely kiterjedt az 1977. évi termelési-szolgáltatási, értékesítési-kooperációs tevékenységre, a termékösszetételre, az erőforrásokra, a munkaerőhelyzetre, a gazdasági-hatékonysági mutatókra, a telepítési helyzetre, az érdekeltségre és működtetési helyzetének vizsgálatára.

Az összefoglaló tanulmány áttekintést nyújt a szövetkezeti és tanácsi szektorba tartozó gazdasági egységek tevékenységéről, helyzetéről, működésük hatékonyságáról; az e gazdasági egységek által teljesített kooperációs szállítások volumenéről, összetételéről; a lakosság részére nyújtott szolgáltatásokról, ezek várható növekedésének kielégítési lehetőségeiről, arról, hogy e gazdasági egységek tevékenysége hogyan felel meg — szakirányítási szempontból — a működésüket előíró érvényes határozatoknak, végül a közgazdasági szabályozó rendszer funkcionálásának tapasztalatairól.

A tanulmány záró része javaslatokat tartalmaz a szövetkezetek, vállalatok fejlesztésével kapcsolatos ágazati-irányítási teendőkre vonatkozóan.

(Témavezető: Mógor István)

## Könnypipari Szervezési Intézet

*A vállalati belső mechanizmus fejlesztése*

A módszertani segédletet az Intézet az állami vállalatokról szóló törvény ágazati végrehajtása érdekében a Könnypipari Minisztérium megbízásából dolgozta ki és ajánlasként a könnypipari vállalatok rendelkezésére bocsátotta. A kiadvány segíteni kívánja a vállalatokat olyan — a gazdaságirányítás szabályozó rendszerével összhangban levő és a helyi jellemzőkre, sajátosságokra épülő — vállalati belső irányítási rendszer kialakításában és továbbfejlesztésében, amely előmozdítja a hatékony vállalati működést és gazdálkodást.

A tanulmány a vállalati belső mechanizmus összetevői közül

- a döntési hatáskörök megosztásának rendszerére,
- a vállalati belső elszámolás és
- a vállalaton belüli érdekeltségi rendszerek

kialakítására és fejlesztésére vonatkozóan fogalmaz meg ajánlásokat. Különös hangsúlyt helyez a kölcsönös összefüggések bemutatására, mivel a belső mechanizmus fejlesztése csak valamennyi elem együttes, összehangolt, a közöttük levő kölcsönhatásokat figyelembe vevő szervezés révén valósíthatók meg.

A munka első fejezete elméleti és módszertani kérdéseket tárgyal és a belső irányítási rendszer általános elméleti megalapozását célozza. A második fejezet konkrét, a gyakorlatot reprezentáló vállalati megoldásokat (eseteket) mutat be, összehasonlítva azokat az elméleti ajánlás megállapításaival.

(Készítették: dr. Arató János, dr. Fóti János, Szász Lászlóné dr., dr. Szűcs Pál, Tuska Sándor, dr. Vízváry István, Zemplén Győző)

### *Termékszerkezet-optimalizálás a textiliparban*

Az intézet módszertani segédletet dolgozott ki a termékszerkezet fejlesztésével, optimális kialakításával kapcsolatos vállalati döntések megalapozottabb előkészítéséhez. A kutatás célja olyan elemzési, módszertani megoldások kidolgozása és gyakorlati kipróbálása volt, amelyek a rövidtávú – éves, vagy éven belüli – struktúra-optimalizálásánál célszerűen alkalmazhatók. A helyzetvizsgálattal indult munka során kidolgoztak a textilipari vállalatok számára egy általános számítógépes modellrendszert. Az eljárás az egyedi vállalati sajátosságok, szervezési karakterisztikák figyelembevételével típusmegoldásként használható.

Az anyagot célszerűen többszintű dokumentációs rendszerként állították össze. Az I. fejezet a vállalati (felső) vezetők részére készült, abból a célból, hogy tájékoztasson az optimalizálási modellrendszer alkalmazási lehetőségeiről; bemutatja a módszer előnyeit, várható költségeit, felhasználásának feltételeit. A II. fejezet módszertani anyag az optimumszámítási rendszer kidolgozói, megvalósítói, szervezői, ill. a felhasználó vezetők számára. Ez a rész teljeskörűen és részleteiben ismerteti a javasolt döntéselőkészítési eljárás egyes szakaszait, fázisait. A III. fejezet a számítássorozatot gyakorlati példán mutatja be.

Az intézet a vállalatok számára az optimumszámítási eljárás konkrét alkalmazásához, bevezetéséhez kívánságra segítséget nyújt.

(Készítette: dr. Arató János, Kovácsné Lantos Mária)

## NIM Ipargazdasági és Üzemszervezési Intézet

### *A munkatermelékenység nemzetközi összehasonlításának vállalati módszertana*

Az Intézet közreműködött a NIM vállalatok által elsőízben végzett nemzetközi vállalati összehasonlítások értékelésében és tapasztalatainak levonásában. E munka folyamán sok módszertani és egyéb probléma merült fel. Szükségesnek mutatkozott, hogy a későbbi, pontosabb és részletesebb összehasonlítások már alaposabban kidolgozott módszertanra épüljenek. A tanulmány ehhez kíván segítséget nyújtani.

A tanulmány rövid összefoglalóval kezdődik, majd három fő részre tagolódik. Az elméleti alapok rövid ismertetése után előbb a termelékenységi mutató számlálójának, a termelés (értékesítés) összehasonlításának lehetőségeit mutatja be. Ezt követi a nevező, a munkaráfordítások összehasonlíthatóvá tételéhez szükséges teendők ismertetése, figyelemmel a tőkés vállalatok nyilvántartási és gazdálkodási rendszerének eltéréseire. A tanulmány utolsó fejezete az összehasonlítás értékelése és az eltérések elemzése során figyelembe veendő szempontokat és feladatokat ismerteti, hangsúlyozva, hogy a cél nemcsak az összehasonlítás, hanem annak alapján a teendők kijelölése az elmaradás csökkentésére, illetve az élenjárók utolérésére.

(Készítette: dr.Nagy Sándor)

### *A gazdasági szerkezet korszerűsítése a nehézipar területén*

Az intézet a téma keretében olyan kutatásokat végez, amelyek lehetővé teszik az alkalmazott módszerek továbbfejlesztését, új módszerek kidolgozását és résztvesz konkrét felmérésekben is, koordinálja az ezzel kapcsolatos feladatokat.

E munka során irányelveket, módszertani útmutatót dolgoztak ki a vállalati hosszú távú stratégia készítéséhez. Az útmutató tisztázza a stratégia közgazdasági értelmezését, annak beépülését a jelenlegi tervezési rendszerbe; vázolja a vállalat egész jövőbeni tevékenységét felölölő célrendszer kidolgozásának módját.

Az OT–OMFB útmutató figyelembevételével továbbfejleszti az ágazati szintű struktúraelemzések és minősítésének módszereit. Ennek során olyan megfigyelési egységeket jelöl ki, amelyek biztosítják a vállalati- és ágazati szintű vizsgálatok egységét. Javaslattal ad a műszaki-gazdasági kritériumok és értékmutatók alkalmazásával a termékszerkezet komplex értékelésére és minősítésére.

(Készítette: Rózsa Jánosné)

### *A dinamikus vállalati fejlődés fejlesztési feltételei az új közgazdasági szabályozás rendszerében*

A tanulmány vizsgálja, hogy a jelenleg érvényes közgazdasági szabályozó rendszer fejlesztési forrásképzési és finanszírozási rendszerében mennyiben adottak a vállalatok számára a dinamikus fejlődés feltételei. Megfogalmazza a dinamikus fejlődés kritériu-

mait, azt a mutatószámrendszert, amellyel a vállalatok fejlődését jellemző tendenciákat elemezhetik. Ennek alapján modellt szerkesztve, az 1968–75 közötti időszakra részletesen vizsgálja a dinamikusán fejlődő vállalatokat, fejlesztési feltételeiket, és a modell felhasználásával megkísérel általános leírást adni a fejlesztési feltételekről és az ezeket befolyásoló tényezőkről.

Az V. ötéves terv adatai alapján vizsgálja az előző időszakban dinamikus vállalatoknál, hogy tevékenységüket, fejlesztési lehetőségeiket mennyiben módosítja az érvényes szabályozórendszer, a modell feltételrendszere mennyiben támasztja alá a tervezett fejlesztéseket, valamint alkalmas-e a modell közelítő számítások elvégzésére. Rámutat a dinamikus fejlődés problémáira, a saját erőből történő fejlesztés lehetőségeire, korláataira, a külső erőforrások szerepére, indokoltságára.

(Készítette: Pócsi Jánosné, dr. Manczinger Józsefné)

### *A széntermelés alakulását befolyásoló külső tényezők alakulása*

A tanulmány a szénbányászattal szemben támasztott távlati fogyasztói igényeket, ezeknek a termelés jellegét befolyásoló sajátosságait elemzi. A múlt adatainak feldolgozásával meghatározza az 1960–1975. közötti időszakra a széntermelést befolyásoló fő külső hatásokat

- az energiasztruktúrán belül a szén-szénhidrogén arányváltozás tartós hatását és
- az évenként változó, külső klimatikus viszonyok miatt fellépő igényingadozások hatását.

A fogyasztás statisztikai adatait torzító rendkívüli hatásokat is figyelembe véve, a tanulmány felvázolja a szénfogyasztás valóságos dinamikáját, és meghatározza a zökkenőmentes szénellátást biztosító készletezési politika irányelveit. Rendszerezi a lényeges hatásokat és ezek alapján a jövőre levonható következtetéseket és tanulságokat. Megállapítja többek között, hogy a múlt időszak ellátási zavarait jórészt a helyiségek fűtésének szezonális ingadozása okozta, e tényezőt nagyobb gonddal kell vizsgálni. A szénbányászat részére kedvező fogyasztást elsősorban a technikai célú „zsinór” felhasználások jelentik. A szénbányászat egyenletes terhelése érdekében különös gondot kell fordítani a készletgazdálkodásra.

(Készítette: Erdősi Pál)

### *Vegyipari prognózisok*

A tanulmány azokból az objektív követelményekből és lehetőségekből indul ki, amelyek a fontosabb népgazdasági ágazatokban a kemizálás – azaz a vegyi termékek, illetve technológiák – iránti igények ugrásszerű növekedését eredményezik. Ennek kapcsán a szerzők elemzik a kemizálás hatékonyságát mind a vegyipari termelésben, mind a vegyi terméket felhasználó ágazatoknál.

A tanulmány közép- és hosszú távú termékprognózisokat is ad termékcsoporthoz, illetve kiemelt termék mélységben. A termékprognózisok készítése során a kezdetben alkalmazott matematikai-statisztikai módszerek (trend-számítások, korreláció- és regresz-



szió-analízis) mellett mindinkább előtérbe kerültek a nemzetközi analógiákat, a vizsgált termékek felhasználásának sajátos összefüggéseit, a termelés és a felhasználás területén a műszaki-fejlesztési tendenciákat, és egyéb pl. a szakértői megkérdezésen alapuló intuitív módszereket figyelembe vevő ún. heurisztikus módszerek.

A konkrét termékprognózisok készítésénél a kutatás alapelve a vizsgált területre adaptálható sokféle módszer komplex alkalmazása. A tanulmány hangsúlyozza, hogy a végső prognózist a részprognózisok műszaki-gazdasági, logikai alapon történő kritikai elemzésével célszerű kialakítani.

(Készítette: Hamar István, Takács Zoltánné, Borszéki Attiláné)

**Simai Mihály: Kölcsönös függőség és konfliktusok  
a világgazdaságban<sup>1</sup>**

Magyarország gazdasági fejlődésének külső feltételei a hetvenes évek közepén nagymértékben megromlottak, s azzal kell számolnunk, hogy e negatív hatások tartósan érvényesülnek, miközben külgazdasági (export) struktúránk hosszú ideje akut problémái megoldatlanok. Simai Mihály legújabb munkája lényegében ezt az új gazdaságtörténeti korszakot próbálja ha nem is a gazdaságtörténeti monográfia, de mindenesetre a jövőt is kémlelő közgazdaságtudomány eszközeivel felmérni. A nemzetközi kapcsolatokat, illetve azok feltételezhető közép-, vagy olykor hosszútávú alakulását azonban nem önmagában szemléli, hanem meghatározott rendezőelv, az államok, régiók, kontinensek és világrendszerek kölcsönös függősége szempontjából elemzi. Ebből fakad, hogy a vizsgált problémák globális méretei, összefüggései és súlya ellenére a kötet terjedelmével nem „sújtja agyon” az olvasót. Simai professzor a hatalmas anyagot biztos kézzel szelektálta és csoportosította, s így alig több mint háromszáz oldalon sikerült a kölcsönös függőség világméretű panorámáját bemutatnia. Miután az első részben a nemzetköziesedés kérdéseit, a kölcsönös függőség kategóriáját, annak különféle értelmezéseit kritikailag tekinti át, a továbbiakban a nemzetközi kapcsolatok középtávú prognózisát, majd az ún. globális világproblémákat, a nemzetgazdaságok védekező és alkalmazkodó mechanizmusait, az államok kapcsolatainak intézményesített nemzetközi rendszerét, és — végül, de nem utolsó sorban — a magyar külgazdaság és az új világgazdasági környezet problematikáját tekinti át.

Az államok, illetve makrogazdaságok nemzetköziesedésének folyamatában Simai professzor a következő főbb fokozatokat különbözteti meg: *elszigetelt kölcsönhatások* (pl. magyar–japán, magyar–kínai kapcsolatok), majd az *intenzív kölcsönhatások* szakasza, ahol „... kialakulnak ugyan a kölcsönös függőség elemei bizonyos államok között, de ezek még nem elég erősek ahhoz, hogy az egyes államok létezésének viszonyait, belső és nemzetközi feltételeit összességében befolyásolják.” (36. old.) Ez jellemzi korunkban az európai szocialista és a fejlett tőkés országok viszonyát. Az *interdependencia* illetve a *komplex interdependencia* kategóriájával jellemezhetők a fejlett tőkés országok között az elmúlt harminc évben kialakult kapcsolatok (interdependencia); itt „... az államok életét, létezését más államok életének, létezésének következményei sokoldalúan szövik át. Ennek nyomán céljaik... csak a többi ország létezése és hatása figyelembevételével realizálhatók, politikai és gazdasági téren egyaránt.” (38. old.)

Simai professzor szerint ez a kategória kizárja a „birodalmakon belüli”, a politikai leigázottak és az elnyomók közötti nemzetközi viszonyokat. Ha ez az állítása korunkban a szó szoros értelmében nem is vitatható, a fejlett tőkés országok közötti kapcsolatok nem is egészen mentesek múltbeli vagy éppen jelenlegi „birodalmi” elemektől. Az előbbire példák a Nagy-Britannia és a volt „fehér” domíniumok közötti kapcsolatok, melyek fokozatosan illeszkedtek bele a multilateralizálódás folyamatába a tisztán két-

<sup>1</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1978. 315 old.

oldalú birodalmi elemek visszaszorulása mellett. Még fontosabbak azonban az elmúlt harminc év multilateralizálódásának, a valuta konvertibilitás bevezetésének tanulságai: e folyamatot az Egyesült Államok nagyon is „birodalmi” eszközökkel indította el a második világháborúban kivívott tőkés hegemoniájára támaszkodva; s később, lényegében a jelenlegi évtizedre olyan nemzetközi pénzügyi pozíciókra tett szert, melyek teljes mértékben aszimmetrikusak, s e téren döntően befolyásolhatják a regionális alapon kialakult „komplex interdependenciára” épülő tőkés alrendszereket is. (Közös Piac)

Simai professzor maga is hangsúlyozza, hogy az interdependencia és a komplex interdependencia között a határvonalak elmosódottak; véleményem szerint a jelenlegi tőkés nemzetközi viszonyok között e különbségek nem is értelmezhetőek. A komplex interdependenciának az amerikai Keohane és Nye által felsorolt sajátosságai (44. old.) éppúgy — és egyre inkább — ráilleszthetők az OECD zónában tömörült fejlett tőkés országok összességére, mint az Európai Közös Piacon belüli viszonyokra. A szupranacionalizmus kezdeteinek Simai professzor által fontosnak ítélt megkülönböztető jegyeit ma már nem lehet a közös piaci bürokratikus központtal azonosítani; már csak azért sem, mert e központ jórészt elvesztette igazán szupranacionális attribútumait. (Egyhangú szavazás elve!) De ettől függetlenül is az OECD-n belüli amerikai ihletésű, sokszor informális közös államközi döntések a hetvenes években sokkal meghatározóbbak voltak (konjunktúra — energiapolitika). Méginkább áll ez a fejlett tőkés országokra is rákényszerített amerikai érdekeket megtestesítő valutareformra.

A nemzetköziesedés legfejlettebb szakaszait a *gazdasági integráció*, illetve az *államok gazdasági egybeolvadása* jelentené. Simai professzor — miután áttekinti az 1974. évi budapesti Közgazdász Világkongresszuson megfogalmazott különböző definíciókat (sajnos távolról sem mindet) a gazdasági integráció fogalmáról — nem foglal egyértelműen állást a tekintetben, végül is mit tekint a gazdasági integráció alapvető kritériumainak. Úgy tűnik, hogy Maximova, Nyilas József és Palánkai Tibor definícióival ért egyet; de az említett definíciók valamilyen szintetizálására sajnos nem kerül sor (46—48. old.).

Simai érvelése meggyőző a tekintetben, hogy a gazdasági integráció fokát jelenleg még a legfejlettebb két regionális integrációs szervezetben, az EGK-ban és a KGST-ben tömörült tőkés, illetve szocialista országok sem érték el. De mintha ezzel kapcsolatban is túlértékelné a regionális integráció lehetőségeit: „A legvalószínűbb azonban a közelebbi jövő szempontjából mégis az, hogy a regionális megközelítés gazdasági vagy politikai alapon realisabb, mint a globális kísérlet arra, hogy a nemzeti határokat túlnőtt termelőerők és a szűk piacok közötti ellentmondást enyhítse.” (50. old.) A hatvanas, de különösen a hetvenes évek világgazdasági fejleményei, statisztikái mást mutatnak: a globalizálódás fokozódó előretörését. A fejlődő országok gazdasági integrálódásának sajátos, a könyvben sokoldalúan tárgyalt problematikája is csak ebben az összefüggésben nyeri el igazi jelentőségét.

Simai professzor könyvének második részében a nemzetközi gazdasági kapcsolatok rendszerének főbb vonásait és ezek prognózisait tekinti át. Könyvének ez a része lényegében a MTA Világgazdasági Intézetének 1976-ban készült és a közelmúltban korszerűsített középtávú prognózisára támaszkodik. E prognózis — mint ismeretes — olyan középtávú irányzatok kibontakozását valószínűsítette, amely a magyar gazdaságpolitikától és export struktúrától igen nagyfokú rugalmasságot és alkalmazkodó képességet kö-

vetel meg; különös tekintettel a nyersanyagok-, és energiahordozók világpiacának várható alakulására, a nemzetközi hitel- és valutarendszer nagyfokú ingatagságára, a világ-gazdasági kapcsolatok jelentős mértékű politizálódására.

Simai professzor könyve e várható irányzatokat most a szélesebb közgazdász közvélemény számára is nyilvánvalóvá teszi, s ez nagy érdeme. Megjegyzendő azonban, hogy a nemzetközi valutarendszert tárgyaló részeknél zavaró, hogy a rendszer reformját egészében mintha jövőbeni fejleményként kezelné, s nem tesz említést a fennálló hibrid rendszert mintegy mentesítő 1976. évi IMF alapszabály módosításáról. A dollár, illetve márka körül kialakuló „valutablokkok” értékelése kapcsán nem tér ki arra az alapvető különbségre sem, hogy a dollár árfolyam nagyarányú és gyakori hullámzásai nagymértékben behatárolják a márka, mint árfolyam stabilizáló regionális valuta lehetőségeit, kivéve néhány, az NSZK-hoz különösen szorosan kötődő kisebb európai gazdaság és valuta esetét.

A könyv harmadik részében Simai professzor a globális problémák várható alakulásával foglalkozó, a hetvenes évek első felében készült hosszútávú világmodelleket mutatja be, s egyben bírálatukat is adja. A Római Klub számára készült két világmodellről, illetve az Egyesült Nemzetek Szervezete keretében kidolgozott világ-gazdasági prognózisról van szó; s Simai professzor nem csupán külön-külön, hanem egymással is összehasonlítva mutatja be és bírálja ezeket. Könyve ezen a ponton jelentős „fehér foltokat” tüntet el a világ-gazdaság kérdéseivel foglalkozó magyar szakirodalomban. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy a környezetvédelem és a növekedés kölcsönhatásainak megítélésében bírálata, úgy tűnik, még nem vehette figyelembe némely olyan újabb vizsgálat – persze véglegesnek egyáltalán nem mondható – számításait, miszerint a környezetvédelemre fordított kiadások önmagukban *inkább* növelik a foglalkoztatottságot, a műszaki fejlődést és a növekedést, mivel új iparágakat teremtenek. Ami viszont a hagyományosabb iparágak megnövekedett környezetvédelmi kiadásait illeti, itt azzal a statisztikai problémával állunk szemben, hogy míg a költségtöbblet mérhető, a környezet minőségének javulását egyelőre nem tudják egyértelműen kvantifikálni, s azok nem is szerepelnek az olyan hagyományos mutatókban, mint a bruttó nemzeti termék (GNP), illetve annak növekedése, vagy a népgazdasági szintű termelékenység alakulása.

A megvizsgált világmodellek bírálata során ezért elmosódik az, ami véleményünk szerint a fő módszertani probléma: az, hogy e modellek illetve szerkesztőinek vitái – melyek nagyban befolyásolták az elmúlt évek makroökonómiai vitáit a tőkés világ-gazdaságban – ma még szűkös, korszerűtlen statisztikai apparátusra támaszkodó, s ezért szükségszerűen is szubjektív tévedésekben, előítéletekben bővelkedő viták, melyeknek érveit minden főbb országcsoport a vezető körök érdekeinek függvényében használja fel. Az adatbázis szűkösségét Simai professzor persze nagyon is hangsúlyozza, jóllehet *inkább* a környezet szennyeződés mértékének becslési bizonytalanságait helyezi előtérbe. (177–179. old.)

A könyv negyedik részében („A védekezés és alkalmazkodás nemzeti és nemzetközi mechanizmusai”) már nagyon közel kerülünk a magyar gazdaság és gazdaságpolitika akut problémáihoz. Alapvetően igaz, „...hogy az olyan gazdaságpolitikai modell, amelyik csak a nemzetgazdasági feltételekből indul ki... szükségképp éles belső, sőt nemzetközi konfliktusokhoz vezet a kölcsönös függőségi viszonyok világában.” (230. old.) Ezzel kapcsolatban elemzi a könyv a strukturális átállás és alkalmazkodás jelentőségét,

s ezek összefüggésében az állami beavatkozás, a régi és az újabbleletű protekcionizmus különböző területeit, valamint a fejlődő országok és a transznacionális társaságok kapcsolatait, általában a fejlődő országok világgazdasági illeszkedésének komplex kérdés-csoportját is.

Könyve befejező részében Simai professzor a magyar külgazdasági stratégia kérdéseivel foglalkozik az új világgazdasági helyzetben. A fejlettségi sáv, ahol elhelyezkedünk – a közepes fejlettség felső, a magas fejlettség alsó határa – az egyik „veszélyzóna” a világgazdaságban – hangsúlyozza. (292. old.) Ezért a helyes külgazdasági stratégia „...nem értelmezheti a gazdasági biztonságot szűken, deffenzív módon s tudomásul kell vennie a kockázat, a bizonytalanság elemeit is.” (290. old.)

A gazdaság korszerűsítésének fő irányát – helyesen – a műszaki bázis modernizálásában és nem az erőltetett, jórészt irreális nyersanyag behozatali korlátozásokban jelöli meg: a gazdaság fő problémája ugyanis végső soron nem az importanyagoktól való nagy és növekvő függőség, hanem a készáruk előállításának elégtelen hatékonysága és színvonala – szögezi le. (293. old.) E feladatok szempontjából alapvetően fontos a KGST együttműködés fokozása és ugyanakkor a multilaterális, globális világgazdasági kapcsolatok kiszélesedése.

Dr. Becsky György<sup>2</sup>

### **Barta Imre: A beruházások gazdaságossága és kockázata<sup>3</sup>**

Teljesen új megközelítéseket és megoldásokat nehéz a beruházás-gazdaságossági számítások területén feltalálni és alkalmazni, de jelentős eredmény az is, ha a felhalmozott ismereteket, tapasztalatokat jól rendszerezett formában, logikusan kifejtve kapja meg az olvasó. Barta Imre munkájának megvan ez az érdeme; közérthető formában, példák-alátámasztva hozza közel a gyakorlati szakemberekhez e téma sokszor elvontnak tartott kérdéseit. Mindjárt a „Bevezető”-ben korrekten közli is a szerző, hogy az „elvi kérdéseken túlmenően” a hazai viszonylatban kötelezően alkalmazott, vagy alkalmazhatónak ítélt gazdaságossági és kockázat számítási módszerek bemutatására és az ezek továbbfejlesztésére vonatkozó gondolatok megfogalmazására vállalkozik. Ezzel bizonyára az volt a célja, hogy várakozásainkat reális irányba terelje.

A „Bevezető” idézett gondolatainak megfelelően – némi egyszerűsítéssel – a könyv két fő részre tagolható. Az első rész (kb. 120 oldal) a beruházások gazdaságosságának fogalmával és mérésének módszereivel foglalkozik, míg a második rész (kb. 70 oldal) a bizonytalanság és a kockázat kérdéseit tárgyalja. Nagy előnye a könyvnek, hogy a szerző állításainak helyességéről egyszerű számpéldák és bonyolultabb számítási módszerek bemutatásával igyekszik meggyőzni az olvasót. Eközben azt sem téveszti szem elől, hogy a gazdaságosság vizsgálatát helytelen lenne egyetlen megadott formula szerint kiszámított mutató-értékre egyszerűsíteni. Mondanivalójának alátámasztásához a szakirodalom alapos feldolgozására építve gyakran hivatkozik a téma nemzetközi tekintélyű és hazai szakembereire.

<sup>2</sup> Az MTA Közgazdasági Információs Csoport tudományos főmunkatársa.

<sup>3</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1979. 235. oldal.

A legtöbb újdonságot az olvasó számára várhatóan azok a fejezetek nyújtják, amelyek a kockázat és a bizonytalanság kérdéseit taglalják, hiszen mindennapos közgazdasági gondolkodásunkban e fogalmak ma még eléggé újkeletűek. Népszerűsítésükben Barta Imre fontos szerepet vállalt.

Mindjárt a „Bevezető”-ből megtudjuk, de a téma elméleti és gyakorlati művelői körében már jól ismert, hogy a beruházás-gazdaságossági vizsgálatok több mint két évtizedes múltra tekinthetnek vissza Magyarországon. Ehhez azt is hozzá tehetjük, hogy a téma mindig akkor vált igazán fontossá és időszerűvé, ha a kormányzati szervek elvárásai is ösztönözték azt. Két szempontból is lényeges — és perdöntő — ugyanis a hivatalos elvárás. Egyrészt az elméleti szempontból igazolható, de egyúttal — más megközelítésben — cáfolható tételeket eddig sohasem lehetett csak tudományos fórumokon lezárni. A hivatalos állásfoglalás viszont nélkülözhetetlenné — és egyúttal kényszerűvé is — teszi a lényeges kérdésekben egyöntetű álláspont elfogadását. Másrészt ösztönzi e módszerek gyakorlati alkalmazását, a kutatás szintjén megalkotott eredményes módszerek, eljárások kipróbálását.

A gazdaságossági megfontolás szükségességét bármely beruházási döntés előtt mindenki nélkülözhetetlennek tekinti. Ennek ellenére a gyakorlatban még a kötelező alkalmazást előíró jogszabályok sem tudták a gazdaságosságnak azt a szerepet kivívni, amely pedig joggal elvárható volna.

A beruházás-gazdaságossági számítások történetének kb. két évtizedes hazai múltja során három időszak különböztethető meg. Az első hazai elméleti kutatások és gyakorlati tapasztalatok 1958–1965 között jelentkeztek. Minden további munka e szakasz eredményeire vagy az ekkor felvetett gondolatokkal való vitára épült.

1966–68 táján az a felfogás vált elfogadottá — erre Barta Imre utal —, hogy az új ár-és szabályozó rendszer automatikusan megoldja a döntésekben a gazdaságosság figyelembevételét. Már 1969-ben kiderült azonban, hogy mindez nem annyira magától érthető, ezért újra napirendre került e kérdés. Új típusú mutatók születtek és ezek alkalmazása is kötelezővé vált. (1969-ben a nagyberuházások körében a D mutató, a jelentős vállalati beruházásoknál pedig — 1973-ban — néhány egyszerű mutató alkalmazását rendelték el.)

Az utóbbi évek tapasztalata viszont azt mutatta, hogy elvárásaink a gazdaságosság szerepével kapcsolatban még mindig csak részben teljesültek — ezért 1976-tól újra foglalkozni kezdtünk ezzel. A feladatnak most nem új típusú értékelési módszerek kidolgozását tekintették, hanem annak megoldását, hogy miként lehetne a döntésekben a gazdaságossági megfontolások befolyását növelni. Lényeges emellett az is, hogy a beruházások finanszírozásában az utóbbi években megnövekedett a megtérülés szerepe, amely más megközelítésben ugyan, de a gazdaságosságnak nagyobb teret nyitott.

Joggal említi Barta Imre, hogy a döntésselőkészítés leggyengébb pontja napjainkban még mindig a prognosztizálás, a variánsképzés, a bizonytalanság és a kockázat bemutatása. E kérdéseknek feltétlenül van metodikai vonatkozása, de lényegesebb, hogy megoldásukat szemlélteti változás nélkül nem remélhetjük. Hiába reménykedünk abban, hogy a „D” mutató precízebb kiszámítása, a megbízhatóbb eredmények egyúttal a gyakorlati alkalmazást is következetesebbé teszik, ha a gazdaságossági nézőpont csak a döntés-sorozat végén kap helyet.

A közgazdászok körében egyes szélsőséges nézetektől eltekintve — tudniillik, hogy

csak a gazdaságosság alapján szabad dönteni, vagy a bizonytalanságok miatt nem is érdemes a gazdaságosságot mérlegelni a döntéseknél – legtöbbször a józan mértéktartás dominál. Barta Imre is kihangsúlyozza: „bizonyos, hogy a társadalmi érdekek hierarchiájában, nem a szűkebben értelmezett gazdaságossági szempontoké az elsőbbség, illetőleg adódhatnak esetek, amikor a gazdaságosság követelménye politikai, honvédelmi, vagy más társadalompolitikai érdekekkel ellentétbe kerül”. A szerző felfogásában mégis kifogásolom, hogy

- miért nem szánt nagyobb szerepet a gazdaságossági vizsgálatoknak a fejlesztési célok kijelölésénél már a népgazdasági tervezésben és
- miért nem utalt arra, hogy a vállalati fejlesztési stratégia meghatározásánál a gazdaságosság mellett milyen tényezők kaphatnak még szerepet.

A jelenlegi beruházási jogszabályok arra irányítják a figyelmet, hogy egy-egy objektum (beruházás) eldöntésénél miképpen kell a gazdaságosságot meghatározni. Ez az ön magában helyes előírás viszont problematikusvá válik, ha a gazdaságosság hatókörét mélyebben vizsgáljuk. Ekkor hamarosan kiderül ugyanis, hogy a népgazdasági hatékonysági mutatók, optimumszámítások, a műszaki-gazdasági kritériumrendszer alkalmazása és egyéb megtérülési illetve jövedelemezőségi számítások nélkül nem lehet a fejlesztési irányokat a népgazdasági tervezésben helyesen kijelölni. Hiába alkalmaznak pontos információkra épülő jól kiszámított „D” mutatót az egyes nagyberuházások eldöntéséhez (a beruházási javaslat jóváhagyásánál), ha az ágazat, alágazat fejlesztési lehetőségeit csak a szükségletek mennyiségi meghatározása motiválta. Emellett minden módszertani pontosítás ellenére – a mai változó világban – nem hanyagolhatjuk el az érték és árviszonyok gyors, előre nem látható változásának lehetőségét, amely a műszaki-gazdasági feltételek és a piaci viszonyok újszerű vizsgálatát jelölik ki feladatul számunkra. Nem abszolutizálhatjuk tehát a bonyolult gazdaságossági számítási módszereket (pl. „D” mutatót) esetenként célravezetőek lehetnek az egyszerű megtérülési számítások, vagy a pénzügyi számítások mellett más módszerek alkalmazása is. A szakirodalomban gyakran találhatunk példákat arra, hogy beruházási döntéseiknél a fejlett tőkés országok vállalatai sem tartják kizárólagosnak a gazdaságossági számítások alkalmazását. (Nagy-Britanniában egy nemrég felmérés szerint a vizsgált vállalatok közel fele megelégedett a megtérülés kiszámításával, kb. 30%-a alkalmazott diszkont módszert, vagy jelenérték számítást és közel 30%-a megelégedett a szükségesség mérlegelésével, illetve más megfontolásokkal.)

Az alapvető fogalmak meghatározásán túl Barta Imre könyvében a bizonytalanság és a kockázat mérésére is közöl számítási módszereket. Érdekes az a megkülönböztetés amelyet a szerző a bizonytalanság és a kockázat fogalmára alkalmaz. A hangsúlyt a bizonytalanság kapcsán – Botos Balázssra hivatkozva – arra helyezi, ami a hiányzó, vagy nem megfelelő információkból és a környezetből fakad, a bizonytalanságot – tehát végső fokon a külső tényezőkre vezeti vissza. A kockázatot ugyanakkor Chikán Attila megfogalmazását elfogadva a gazdasági szubjektum által kitűzött cél el nem érése kapcsán keletkezett veszteséggel teszi azonosossá. Jóllehet a beruházások kapcsán ma még megoldatlan e két tényező szétválasztása – ez a felelősség szempontjából sem volna érdektelen – mégis rendelkezünk bizonyos általánosítható tapasztalatokkal e területen is. Ezek közül az egyik lényeges körülmény, hogy a gazdaságossági számítások (elsősorban a „D” mutató) értékét a társadalmi tisztajövedelem kiszámításához figyelembe

vett világpiaci ár lényegesen befolyásolja. A világpiaci árak nagyfokú ingadozása miatt rendkívül lényeges a gazdaságossági számításokhoz figyelembe vett bázis időszak kiválasztása (és ez nem lehet egy év) és ennek alapján a várható ár-alakulás prognosztizálása. Többször beigazolódott, hogy a vállalatoknak kevés a tapasztalatuk e területen. Ezért az elmúlt évben az az óvatos nézet alakult ki, hogy megbízhatóbb prognózist csak akkor készíthetünk, ha legalább 10 évre visszamenőleg elemezzük a világpiaci ár-alakulást és ennek alapján készítünk prognózist az elkövetkező 15 évre. Természetesen ez a módszer sem adhat kielégítő eredményt minden területen, hiszen a feldolgozóipari termékeknél a gyors műszaki fejlődés miatt a termékek életgörbéjét is vizsgálni kell.

A tapasztalatok szerint lényeges bizonytalanság merül fel olyan összefüggésekben is, amelyek nem magyarázhatók tőlünk független külső tényezőkkel. A megvalósult nagyberuházások tényadatait vizsgálva ma már ismertek azok az *átlagos* eltérések, amelyek az egyes tényezők terv és tényadatait összehasonlítva bekövetkezhetnek. Sőt az is állítható, hogy a bizonytalanság mértékét a gazdálkodás adott rendje, a gazdálkodásban megkövetelt fegyelem, vagy „lazítási lehetőség” mértékadóan befolyásolja. A beruházások megvalósításának tapasztalatai kapcsán a bizonytalanságok között elsősorban a „bekerülési költség” gondolunk, de számottevőbb eltéréseket tapasztalunk a megvalósítási időtartamot, vagy az üzemeltetéshez szükséges létszám nagyságát illetően is. Ennek oka az, hogy ma már lényegesen kényelmetlenebb a beruházási többletköltséget jóváhagyni, mint a hosszabb megvalósítási időtartamot, vagy a lényegesen magasabb létszámot tudomásul venni. Az sem mellékes, hogy a költségek területén valamilyen tervezett (persze nem alapvető) létesítmény elhagyásával a beruházónak még van manőverezési lehetősége, míg a megvalósítás időtartama szempontjából a kivitelezők (tehát nem a beruházó) a meghatározóak. Ha pedig az adott körzetben volt szabad munkaerő, senki sem figyel fel arra, hogy valamely beruházás üzemeltetéséhez 30–40%-kal több létszámmra volt szükség a tervezettnél. A gazdaságosságot ez a létszámtöbblet nem befolyásolja meghatározó módon; a bizonytalanság akkor válik jelentőssé, ha a kapacitás tervezett kihasználását a létszámhiány miatt nem éri el.

Végezetül – ismerve a szerző munkaterületét – szívesen teszem azt a hiányérzetemet, hogy a könyv elolvasása után nem kaptam választ olyan kérdésekre, amelyeket egy gyakorló pénzügyi szakember tapasztalatai alapján megválaszolhatott volna és amelyekkel a beruházások gazdaságosságáról megszerezhető általános ismereteket jól kiegészíthette volna. Remélhető, hogy Barta Imre más munkájában e tapasztalatait is közreadja és ezzel is gazdagítja ismereteinket e fontos témában.

Huszár Józsefné<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Az OT Tervgazdasági Intézet osztályvezetője.



## V. Hoffmann és szerzőtársai: A szocialista iparvállalat gazdaságtana és irányítása<sup>5</sup>

A vállalat gazdaságtanának és irányításának problematikája nemcsak az elméletben, hanem a gazdasági gyakorlatban is az érdeklődés előterében áll. A prágai Közgazdasági Főiskola termelés-gazdasági karának kollektívája által írt munka a témakör első főiskolai tankönyve, a közgazdasági főiskolai tankönyvek sorozatának sikeres gyarapodása. Alapvető érdeme e széles problematika szintetizált, korszerű feldolgozása, a tulajdonképpen tudományos diszciplína és a kapcsolódó diszciplínák valamennyi hozzáférhető ismeretének, az elmélet valamennyi haladó irányzatának feldolgozásával (a matematikai-gazdasági modellezést is beleértve).

A tankönyv négy fejezetre oszlik. Az első a vállalat helyzetét tárgyalja a szocialista társadalom termelési, gazdasági és szociális struktúrájában. A második fejezet a szocialista vállalat hatékonyságát befolyásoló folyamatokat vizsgálja, a harmadik pedig azok irányítását. A záró fejezet az ipari rendszerek dinamikus magatartásának modellezésével foglalkozik.

Elméleti szempontból a legfontosabb, és az egész tankönyv számára meghatározó az a rész, amely a szocialista iparvállalat lényegét és alapvető vonásait tárgyalja. Ebben a részben a szerzők igyekeznek összekapcsolni a termelésteknikai, szociológiai, szervezeti, jogi és gazdasági szempontokat. A szocialista vállalat 'sok definíciója közül azt választották, amely integrálja a gazdasági, a szervezeti és vezetési aspektusokat. A szocialista iparvállalatot a szerzők úgy jellemzik, mint „a szocialista állam által a szocialista társadalmi tulajdon alapján tervszerűen irányított intézményt, amely viszonylagos gazdasági önállósággal felruházott jogi alany, önálló gazdasági elszámolás alapján gazdálkodik, és annak keretében erőforrásokat hoz létre azoknak az alapoknak az újratermelésére, amelyeket részére a társadalom operatív gazdálkodásra rendelkezésre bocsátott”. (31. old.) A szerzők hangsúlyozzák, hogy a vállalat lényegét elsősorban annak gazdasági helyzete, gazdasági önállósága határozza meg, a jogi önállóság csupán ennek megnyilvánulási formája.

A vállalat funkcióját úgy magyarázzák, mint „a vállalat reakcióját a külső indítékokra, belső, immanens jellegének, megfelelően kifejezve helyzetét a népgazdaságban” (32. old.). Az egyes termelési-gazdasági és gazdaságon kívüli funkciók elemzése alapul szolgál a vállalatok tipológiája és morfológiája számára, és kiindulási pontot képez a vállalati célok meghatározására. Dinamizáló elemet jelentenek a fejlődési folyamatok integrációs tendenciái; a dinamikát úgy értelmezik, mint „a szocialista gazdasági viszonyok és a szocialista társadalom gazdasági struktúrája tervszerű fejlődésének folyamatát” (53. old.). Erre építve a szerzők az egyesülések problematikáját is tárgyalják és bemutatják a társadalmi szervezetek feladatait, vezető szerepét a szocialista vállalatoknál.

A második fejezet a szocialista iparvállalatnál végbemenő folyamatokat, azoknak a vállalat hatékonyságára gyakorolt befolyását világítja meg. A vállalat feladatát a szerzők úgy jellemzik, mint „a társadalmi szükségletek kielégítését termékkel vagy szolgáltatással” (90. old.). Részletesen elemzik a termelés alapvető tényezőit – a munka

<sup>5</sup>Ekonomika a řízení socialistického průmyslového podniku. Prága, SNTL 1978. 379 old.

tárgyait, a munka eszközeit és az élőmunkát — ezek műszaki és gazdasági oldalát. Különös figyelmet szentelnek a termelő szférában végbemenő folyamatok gazdasági kifejezési formáinak — vagyis az önköltségnek, a vállalati nyereségnek, az eszköz-lekötésnek, a jövedelmezőségnek. E kategóriák gazdasági lényege mellett megvilágítják azok dinamikáját és felhasználásuk lehetőségét a vállalati folyamatok irányításánál. A fejezetet záró szintetizáló rész az iparvállalat racionális dinamikájának jellemzését adja.

A tankönyv legterjedelmesebb része, a harmadik fejezet (a könyv felét teszi ki). A szocialista iparvállalat irányításának problematikájával foglalkozik. Az irányítást olyan bonyolult sokoldalú folyamatként értelmezi, amelynek technikai és társadalmi oldala van. Megkülönböztetik a vállalaton belüli irányítást, azt a komplex irányítást, amely a vállalat, mint viszonylag önálló gazdasági egység irányítási folyamatait integrálja, és a vállalat működésének alapvető problémáinak megoldására hivatott csúcsovezetést. Itt tárgyalják a vállalati döntési hatáskörök, az irányítási folyamatok centralizálásának, illetve decentralizálásának problémáit. A tulajdonviszonyok szerepének határozottabb figyelembevételre, véleményem szerint elősegítené e gondolatok pontosítását és jobb kapcsolatot biztosítana az iparvállalat gazdasági helyzetét taglaló bevezető résszel.

A fejezet további része az irányítás eszközeivel foglalkozik — a tervvel, a normákkal és az irányítási folyamatok megszervezésével, a vállalat szervezeti struktúrájával. Ezután részletesen taglalják a vállalati tevékenység irányításának egyes oldalait — az értékesítést, a termelési tevékenységet, az árképzést, a dolgozók motiválását és ösztönzését, a műszaki-tudományos és beruházási tevékenységet, a költség- és pénzgazdálkodás tevékenységét, továbbá a prognózis-készítést, a tervezést, a vállalaton belüli irányítást.

Az egyes vállalati részfolyamatok vezetéseméleti megvilágítása a vezetési gyakorlat számos tapasztalatát is általánosítja. Nagy figyelmet szentelnek a szerzők a tudományos-műszaki haladással kapcsolatos folyamatoknak, az automatizált irányítási rendszerek kialakításának.

A tankönyv teljesen újszerű, nem-hagyományos része a negyedik fejezet, amely a nagy gazdasági rendszerek tervezésével foglalkozik. Bizonyos szintézise a tankönyv előbbi részének, a nagy gazdasági rendszerek (értsd vállalatok és vállalatok integrációi) struktúrájára és döntési szabályaira vonatkozóan. Középpontba olyan gazdasági-matematikai modelleket állítanak, amelyek „nagy rendszerek (visszacsatolást tartalmazó) struktúráját, döntési szabályait és elemeik tulajdonságait ábrázolják” (348. old.). E modellek segítségével vizsgálják a rendszerek célszerű elrendezési kombinációit és reakcióit az időbeli változásokra.

A szocialista iparvállalat gazdaságtanának és irányításának e tankönyve nemcsak a közgazdasági főiskolák hallgatóinak jó oktatási segédeszköz, hanem a posztgraduális tanulmányokhoz is sikeresen használható, valamint igen hasznos munka a gazdasági gyakorlat vezetői számára is.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Antonin Prazsky recenziója alapján, megjelent a Politickó Ekonomie 1979. 3. számában.

R. E. Miles — Ch. C. Snow: Szervezeti stratégia, struktúra  
és folyamat<sup>7</sup>

A szerzők könyvükben a Kaliforniai Egyetemen (Berkeley) folytatott kutatásaik eredményeit foglalják össze és öt fő kérdéscsoporttal foglalkoznak.

*Elsőként* az alkalmazkodási folyamatot vizsgálják. Értelmezésük szerint e folyamat három alapvető — egymással összefüggő — döntési típust foglal magába: a vállalkozói döntéseket, amelyek az adott szervezet működési területével kapcsolatosak; a műszaki döntéseket a működés technológiai és strukturális feltételeiről; végül pedig az igazgatási döntéseket, amelyek egyrészt a meglévő folyamatok racionalizálását segítik, másrészt a jövőbeli innovációk előkészítését célozzák.

*Második kérdéscsoportként* a szervezeti magatartásformákat, az alkalmazkodási folyamat döntéseit befolyásoló piaci stratégiákat elemzik. A szerzők négy típust, a védekező, az előretekintő, az elemző és a reaktív stratégiát különböztetik meg. Az egyes stratégiákkal külön fejezetek foglalkoznak, részletesen tárgyalva a kulcsfontosságú döntések meghozatalában játszott szerepüket, valamint a különböző stratégiákhoz kapcsolódó kockázatokat és előnyöket.

A védekező stratégiát követők elsősorban befelé orientálódnak, s döntően begyakorolt tevékenységükre koncentrálnak. Sikereik forrása tevékenységi területük stabilitásában rejlik. Az előretekintők viszont elsődlegesen kifelé fordulnak. Számunkra új termék- és piaci lehetőségek feltárása és kihasználása jelenti a siker fő forrását. Az elemző típushoz tartozók többnyire „vegyes” stratégiát alkalmaznak: bizonyos területeken védekező, más területeken pedig — sikeres innovációkon alapuló — előretekintő stratégiát követnek. Reaktív magatartás azoknál a szervezeteknél jut érvényre, amelyek képtelenek konzisztens stratégiát kialakítani és követni.

A *harmadik* témakör tárgyalása során a szerzők a vezetéselmélet múltját és jövőjét tekintik át. Három megközelítést — a hagyományos elméleteket, az emberi kapcsolatokat (human relations), valamint az emberi erőforrásokat (human resources) középpontba állító elméleteket — különböztetnek meg.

A szerzők véleménye szerint a szervezeti forma és a vezetők gondolkodása között szoros összefüggés figyelhető meg. A tipikus védekező pl. többnyire a költségek és a hatékonyság szempontjait állítja előtérbe, s csak ritkán — és akkor is csak kisebb — szervezeti módosításokra hajlandó. Emellett még jellemzője a strukturális rugalmasság alacsony szintje. Az ilyen típusú szervezet vezetői leginkább a hagyományos, vagy az emberi kapcsolatokat előtérbe állító elméleteket követik.

A sikeres előretekintő stratégia többnyire nem a hagyományos vagy az emberi kapcsolatokat hangsúlyozó elméletekre épül. Az előretekintő szervezetek viszonylag rugalmasan alkalmazkodnak a tevékenységüket befolyásoló tényezőkhez. Ennek megfelelően gyakoriak a termék- és a piacfejlesztés érdekében végrehajtott szervezeti változtatások. A szerzők részletesen elemzik a szervezet és környezete közötti kapcsolat változó és komplex jellegét, s hangsúlyozzák, hogy az előretekintő stratégiát inkább az emberi erőforrásokat előtérbe állító elméletekre célszerű alapozni.

<sup>7</sup>Organizational Strategy, Structure, and Process. McGraw-Hill, Series in Management, 1978.

A negyedik és ötödik témakör keretében a könyv szervezetek diagnosztizálását és megváltoztatását célzó tevékenységek elveit és gyakorlatát tekinti át, tizenhat könyvkiadó vállalat munkájának vizsgálata alapján. Ezt követően a környezeti bizonytalanság hatásainak, valamint a kifelé irányuló ill. a befelé forduló vállalati magatartás fő jellemzőinek a feltárását célzó mérési módszereket ismertetik. Abból a hipotézisből indulnak ki, hogy minél nagyobb az érzékelt környezeti bizonytalanság, annál nagyobb lesz a vállalat külső orientációja. Alapfeltételezésük ellenőrzésére 13 tényezőre kiterjedő korreláció számításokat végeztek 22 elektronikai és 27 élelmiszeripari vállalatra vonatkozóan. Az első vállalatcsoportban – 5%-os szignifikancia szint mellett – négy, a másodikban pedig hét korrelációs együtttható mutatkozott szignifikánsnak. Segítette volna az elemzést, ha mind a 49 vizsgált vállalatot sikerült volna – a szerzők által megkülönböztetett – négy stratégiai típus valamelyikébe besorolni. Ezt azonban csupán a vállalatok alig valamivel több, mint felénél sikerült megvalósítani.

Az empirikus tapasztalatok további ismertetése során a szerzők 19 „azonos fizikai és társadalmi környezetben lévő, sok tekintetben azonos egészségügyi ellátást nyújtó” kórházban végzett vizsgálataik eredményeiről számolnak be. A kórházakat a szerzők tipológiájának megfelelően osztályozták, s azt várták, hogy az előretekintő típusok adaptív jellege erősebb, mint a védekezőké, vagy a reaktívaké. Az adaptivitást két külső eseményhez – az orvosok hosszabb (hónapos) sztrájkjához, valamint egy új törvényhez – való viszony alapján mérték. Bár a bemutatott korreláció-számítások és elemzések eredményei a szerzők szerint sem nyújtanak elegendő alapot végső következtetések levonásához, némi hozzájárulást mégis jelenthetnek az elméleti problémák jobb megértéséhez.

A szerzők elemzései az angol Aston-tanulmányokkal megteremtett összehasonlító iskola hagyományaira építenek, s ezeket egészítik ki megalapozottabb elméleti közelítéssel. A befelé tekintő, védekező, reaktív magatartás, valamint a fokozottabban kifelé forduló, adaptív előretekintő stratégia megkülönböztetése nem új elképzelés. A szerzők azonban erősen támaszkodnak K. E. Weick „alakított környezet” koncepciójára is. Ennek lényege, hogy a vezetők, a látszólag azonos külső környezeti feltételeket is igen eltérő módon értékelik.

Ugyanakkor a szervezetek irányításában résztvevő testületek többnyire csak korlátozott körű elemzéseket folytatnak döntéseik megalapozására, mert általában nincsenek átfogó koncepcionális elképzeléseik. Emellett a jelenlegi szervezeti keretben többnyire nem állnak rendelkezésre az „önvezérléshez” alapvetően szükséges információk. Ugyanakkor az erőforrások allokációjára vonatkozó döntések mindenkor hierarchikus rend szerint születnek, egyszer a költség-eredmény, máskor pedig a hatékonysági prioritásokat helyezve előtérbe. Ilyen körülmények között a vezetők tevékenysége nagyrészt az önvédelemre, a rövidtávú előnyök kihasználására, konfliktus idején pedig a nagyobb autoritás közvetlen érvényesítésére korlátozódik. Az ilyen típusú vezetői magatartás egyre fokozottabban ellentétbe kerül – a jövőben várhatóan mind jobban előtérbe jutó – „piac-mátrix” felépítésű szervezetek funkcióival. E szervezetek ugyanis azt kívánják a vezetőktől, hogy tevékenységüket egy „mini gazdasági irányításnak” tekintsék. A szerzők szerint ezért az eddiginél nagyobb figyelmet célszerű fordítani a jelenlegi szervezet eredményességét és hatékonyságát erősen befolyásoló rendszeren kívüli információkra és környezeti változásokra.

Bár a szerzők munkája semmiképpen sem tekinthető lezártnak, eddigi eredményeik is hasznos információkat nyújthatnak a szervezési és üzletpolitikai kérdésekkel foglalkozó kutatók és egyetemi oktatók számára. Ezen túlmenően, a bemutatott módszerek és empirikus tapasztalatok a vállalati vezetők és az egyetemi hallgatók érdeklődésére is számot tarthatnak.<sup>8</sup>

S. J.

## ÚJ KÖNYVEK<sup>9</sup>

- DUDÁS János: Az építőipar fejlődése, hatékonysága és tartalékai. Bp. 1979. Kossuth Könyvkiadó. 116 old. (Közgazdasági ismeretek)
- Energiagazdálkodás és hatékonyság. ENSZ tanulmány. Bp. 1979. Statisztikai Kiadó. 157 old. (Világgazdasági dokumentumok)
- Fogalmi rendszerekről, szerkezetekről, és szervezetekről. Szerk: Kindler József, Kiss István, Kulcsár Kálmán stb. Bp. 1979. Akadémiai Kiadó. 276 old. (Rendszerkutatási tanulmányok 1.)
- KÁDÁR Béla: Szerkezeti változások a világ gazdaságban. Bp. 1979. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 384 old.
- KŐSZEGFALVY György: A korszerű ipartelepítés alapjai. Bp. 1978. Műszaki Könyvkiadó. 213 old.
- LADÓ László: Szervezéselmélet és -módszertan. Bp. 1979. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 446 old.
- MÁTYÁS Antal: A polgári közgazdaságtan története az 1870-es évektől napjainkig. Bp. 1979. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 622 old.
- MRELA, Henryk: Az igazgató mint szervező. Bp. 1979. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 183 old.
- Az optimális tervezési modellek rendszere. Szerk.: Fedorenko, N.P. Bp. 1979. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 372 old.
- SÁRKÖZY Tamás: A gazdaságirányítás és a vállalatok. Bp. 1979. Kossuth Könyvkiadó. 174 old.
- Termelési szerkezet és gazdasági hatékonyság. Propagandisták elméleti tanácskozása. Budapest – 1978. Bp. 1979. Kossuth Könyvkiadó. 155 old.
- A tudomány kétszáz éve az USA-ban. Bp. 1979. OMKDK. 212 old.

<sup>8</sup> Diana C. Pheysey recenziója alapján; megjelent a Journal of Management Studies 1979. februári számában.

<sup>9</sup> 1979. június – 1979. augusztus között megjelent könyvek

## Краткое содержание очерков

### Анализ ситуации в области науки управления и организации

Венгерская Академия Наук систематически составляет анализы о положении важнейших областей науки и в этом же формулирует предложения для дальнейшего развития данной области наук. В сообщении опубликован текст анализа ситуации в области науки управления и организации, проделанного отделом Экономических и правовых наук ВАН.

Первая часть анализа освещает место и характер данной области науки, с набрасыванием международного опыта и прошедшего развития в социалистических и капиталистических странах. Она ссылается на то, что в ходе научной обработки вопросов **управления и организации** накопилось и суммировалось большое количество важнейших практических знаний, но теоретические рамки для систематизации еще **недостаточно созрели**.

Обзор положения этой области науки в Венгрии занимается в первую очередь прошедшим за последние 10-15 лет развитием, главными движущими его элементами и характерными чертами. Он оценивает отечественные исследования и сеть исследовательских мест.

Анализ более подробно занимается дальнейшими заданиями исследования с точки зрения требований развития теории, учитывая того, чем может помочь исследование в повышении отечественного уровня управления и организации и в области экономики, и в других сферах общественной жизни. Он подчеркивает важность междисциплинарного приближения, системного подхода, учета межотраслевых связей, отношений организационных интересов. Подчеркивается необходимость более обстоятельной обработки международного опыта и проведения дискуссий и критики, с целью оживления научной жизни. Анализ считает важным усиление связи между теорией и практикой, увеличение эффективности исследований.

Анализ был обсужден и одобрен Президиумом ВАН. В постановлении подчеркивается значение данной области науки и намечены важнейшие задачи, которыми Академия Наук может содействовать развитию этой научной-области. В системе Научных комитетов был создан Комитет по науке управления и организации. Задачей названного комитета является осуществление сформулированных более детально в постановлении деятельностей, услеживание за ними, и содействие.

Иштван Гергей:

#### Комплексная оценка деятельности промышленных предприятий

Комплексная оценка предприятия является оценочным мнением, по которым суждение об итогах деятельности предприятия происходит исходя из многосторонних и сложных элементов и структур, на основе соответствующих критериев. Статья рассматривает четыре распространенных в последние годы направлений.

Заинтересованность венгерских предприятий в первую очередь связана с прибылью. Комплексный анализ прибыли показывает резервы, используемые возможности, фактически реализованные и распределяемые доходы. На практике предприятия стремятся помимо создания удовлетворительного уровня прибыли к получению государственных преференций и субвенций.

Связи с взрывом цен на капиталистическом рынке значение прибыли во внутренних ценах уменьшалось. На передний план выступал более охватывающий показатель, чистый доход. Увеличилась роль экономического предвидения и с этим исследование критериев, образующих эффективность /массовость, современность, позиции на рынке, промышленный фон/.

Различающаяся от предыдущих комплексная оценка деятельности предприятия исходит из целей предприятия, уровня осуществления разных деятельностей предприятия. Этот метод используется для оценки итогов социалистического соревнования между предприятиями, и деятельности руководящих работников предприятий. Однако трудно создать такую "карту-показателей", которая

отражает хозяйствование в хорошо звещенной, подчеркивающей сущность и сравнимой системе.

План предприятия является компасом деятельности предприятия и средством увязки с народно-хозяйственным планом. Поэтому подчеркивается значение комплексного анализа выполнения плана и планомерности.

Четыре разных аспекта содержат много положительных деталей, но совместное существование четырех вида системы суждения, оценки и стимулирования приводит к затруднениям и противоречиям. Статья ставит вопрос о необходимости согласования четырех направлений оценки деятельности таким образом, чтобы в будущем создавалась единая система комплексной оценки, основанной на эффективности.

А.Н.Захаров:

Изменения и учет материальных затрат при  
измерении производительности труда

Автор излагает применяемые на практике методы измерения производительности труда. Он показывает особенность показателей производительности труда, исчисленных на основе национального дохода и добавленной стоимости. На основе эмпирических исследований автор приходит к выводу о том, что основная проблема при применения традиционных показателей производительности труда состоит в том, что они ограничивают заинтересованность коллективов предприятий только на сокращение живого труда и при этом часто необосновано увеличиваются материальные затраты. Недостатки этих показателей особенно видны в машиностроении, где под влиянием технического прогресса ассортимент продукции быстро меняется и большую долю имеют детали и узлы поступающие со стороны. На советских предприятиях машиностроения доля расходов на материалы внутри общих затрат превосходит 60%-ов. Поэтому автор предлагает такой метод измерения производительности труда, который принимает во внимание и изменения материальных затрат. В числителе показателя фигурирует объем производства, а в знаменателе сумма живого труда и мате-



риальных затрат. Внутри этого затраты на материалы разделяет на две основных группы: к первой группе относятся амортизация, купленные комплексные детали и полуфабрикаты, а ко второй сырье, вспомогательные материалы, затраты на топливо и энергии. Статья показывает еще один показатель для измерения производительности труда, с помощью которого можно принимать во внимание и качество продукции. Предложенная методика была опробована на одном из предприятий советского промышленного объединения. На основе накопленного до сих пор опыта такое измерение производительности труда способствует заинтересованности коллективов предприятий лучше использовать трудовые и материальные ресурсы.

В конце автор подчеркивает, что предложенные показатели не заменяют использованных в настоящее время показателей, отражающих производительность живого труда, скорее дополняют их.

Янош Штернтал:

#### Специализация и масштабы производства

Статья показывает, какие возможности существуют на венгерских предприятиях станкостроительной промышленности для дальнейшего развития специализации, увеличения размеров производства и экономии от масштабов производства. По результатам исследований серийность конечной продукции венгерской станкостроительной промышленности вообще отстает от похожих размеров предприятий развитых стран. Но относительно положительные размеры конечной продукции не характерны для всего процесса производства, в особенности для размеров производства деталей и узлов. По эмпирическим исследованиям автора только маленькая доля деталей и узлов произведенных на венгерских предприятиях, используется повторно, обычно они проектируются и производятся отдельно лишь для данного вида конечного изделия. Вследствие этого не только проектно-конструкторские мощности предприятий раздробляются, но и детали производятся с низкой частотой и серийностью. В то же время венгерская станкостро-

ительная промышленность характеризуется и тем, что конечные изделия производятся с значительно более низким уровнем отечественного и международного разделения труда, чем похожие зарубежные продукты. Из-за ограниченных торговых и кооперационных возможностей венгерские предприятия бесперерывно вынуждены производить такие детали, узлы и элементы, производство которых внутри завода ввиду ограниченного количества не только неэкономично, но и из-за нехватки соответствующего парка машин и рабочей силы часто является невыполняемой задачей. Автор предлагает, чтобы с целью большей серийности лучше чем до сих пор надо стремиться к типизации, стандартизации деталей, применяемых для одинаковых изделий или похожих по технологии. В результате стандартизации деталей для одинаковых видов конечной изделий достаточно меньше видов деталей, а эти можно с большей серийностью производить. В конце автор подчеркивает, что решение проблемы производства деталей нельзя провести внутри одного предприятия, отрасли или даже страны. Путем конкретного анализа надо собирать данные по спросу деталей внутри страны и международно, и на основе этих данных приближаться к размерам, обеспечивающим экономичные масштабы производства.

## ABSTRACTS

### Survey on Management and Organizational Sciences

The regular activities of the Hungarian Academy of Sciences include the preparation of analytical surveys on the major fields of science. These surveys also include propositions as to the development of the branch of science concerned. The publication with the above heading includes the corresponding survey compiled by the Department of Economics and Law of the H.A.S.

The first part of the analysis deals with the place and character of this field of science in the broader framework of international experiences and developments. Though the related scientific work has resulted in a remarkable volume of knowledge having great importance for the practice of management and organization, the theoretical framework of the discipline, its relationships and place in the septem of social sciences is still under discussion.

The review of the home situation is centered at the development over the past 10-15 years, with regard to its characteristics and the motivation behind. This part of the review is completed with an appraisal of research and its network in Hungary.

Future research objectives are discussed in more detail starting from the demands raised by theoretical development and practical requirements of increasing the level of management and organization in the economy and in other fields of the social life. The importance of an interdisciplinary and a systems approach is emphasized as well as that of considering inter industrial relationships and organizational motivation. The need for a more systematic assessment of international experiences is pointed out. A stronger connection between theory and practice and the increased efficiency of research are also mentioned as absolutely necessary.

The Presidium of the H.A.S. discussed and accepted this report and the related resolution emphasized the importance of this field of science and set up the objectives for the Academy to promote its development. A Committee on Management and Organizational Sciences has been set up in the system of the Academic Committees to carry out the tasks outlined by the survey, and to control and promote their realization, respectively.

István GERGELY

### The Complex Appraisal of Industrial Enterprises

The complex appraisal of industrial enterprises is a many-sided analysis of enterprise performance starting from the complexity of factors and the variety of structures and is carried out on the basis of a group of adequately selected criteria. The article reviews the four trends developed in this analysis over the recent years.

Enterprise interests are primarily connected to profits in Hungary. A complex analysis of profits can help to point out the reserves, concealed potentials, the trends in structural changes, real and disposable incomes. In addition to the accumulation of sufficient profits enterprises are also striving for state preferences and subsidies.

As a result of the price-explosion on the world market the informative power of profits in internal prices has considerably decreased. This has led to the preference in the analysis of the more complex concept of net incomes to profits. Economic fore-seeing and the related examination of the factors influencing efficiency /such as the scales of production, up-to-dateness, market positions, production background, etc./ have raised increased attention.

As distinct from the above described approach the complex appraisal of enterprises starts from enterprise objectives and from the level at which various enterprise activities are carried out. This is the method applied when making an inter-enterprise comparison or when appraising the work of leading staff members. It is difficult however to establish a well-structured group of indices that allows to describe the main trend in a comparative framework.

Enterprise activities are based by enterprise plans which also represent a bridge to central plans of the national economy.

Though the basic righteousness of any of the four approaches cannot be disputed, their simultaneous application in appraisal and motivation can easily result in a confusion and contradictions. The article point out the need for co-ordinating these four trends in order to achieve an unanimous system of complex appraisal based on economic efficiency.

A.N. ZAHAROV

#### Changes in the Costs of Materials and Their Consideration in the Measurement of Labor Productivity

The author reviews the methods applied in the practice of labor productivity measurement with regard to the characteristics of productivity indices calculated on the basis of national income or value added. Relying on empirical studies the author comes to the conclusion that traditional productivity indices tend to limit enterprise interests exclusively to labor saving, opening thus the door to increased material costs. This shortcoming of these indices becomes especially striking in the machine-building industries characterized by a quickly changing production structure and a high ratio of the products purchased for further utilization. /This ratio exceeds the 60 per cent of total costs in Soviet machine-building./ To avoid this problem the author suggests to apply a type of index that can also express the changes in material costs. The numerator of this index includes brutto production volume while its denominator represents labor and material costs. One out of the two groups of material costs includes amortization and the finished and semifinished products purchased, while the other raw- and auxiliary materials,

fuels and the energy consumed. Some other productivity indices described in the article are aimed to also consider the changes in the quality of products.

The method described has been tested in the framework of a Soviet industrial association and the experiences show that this approach of productivity measurement can contribute to a more efficient motivation of enterprise collectives, - to a more efficient utilization of labor and material sources.

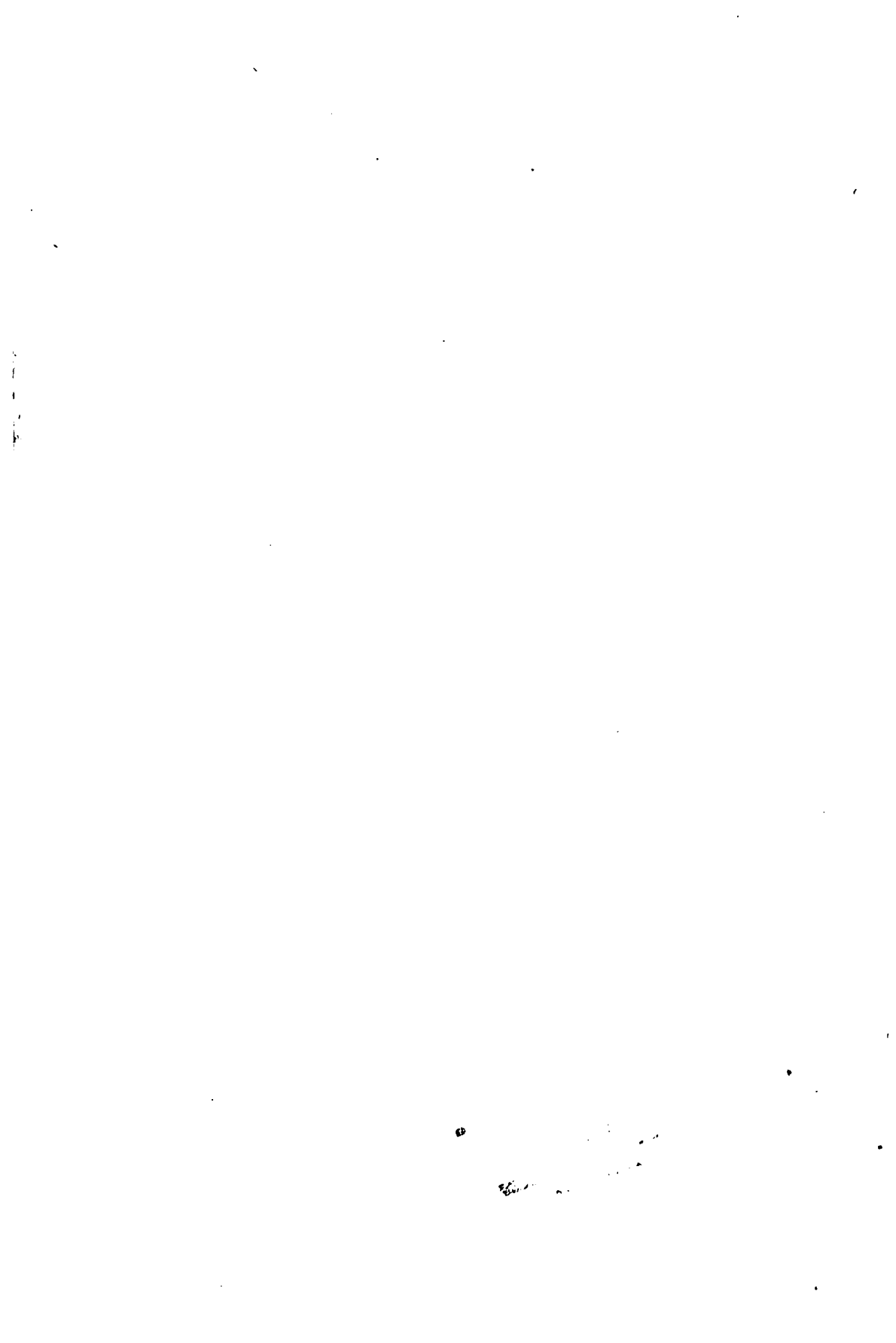
The author points out at last that the new type indices are mostly of a complementary nature and cannot substitute the recent ones.

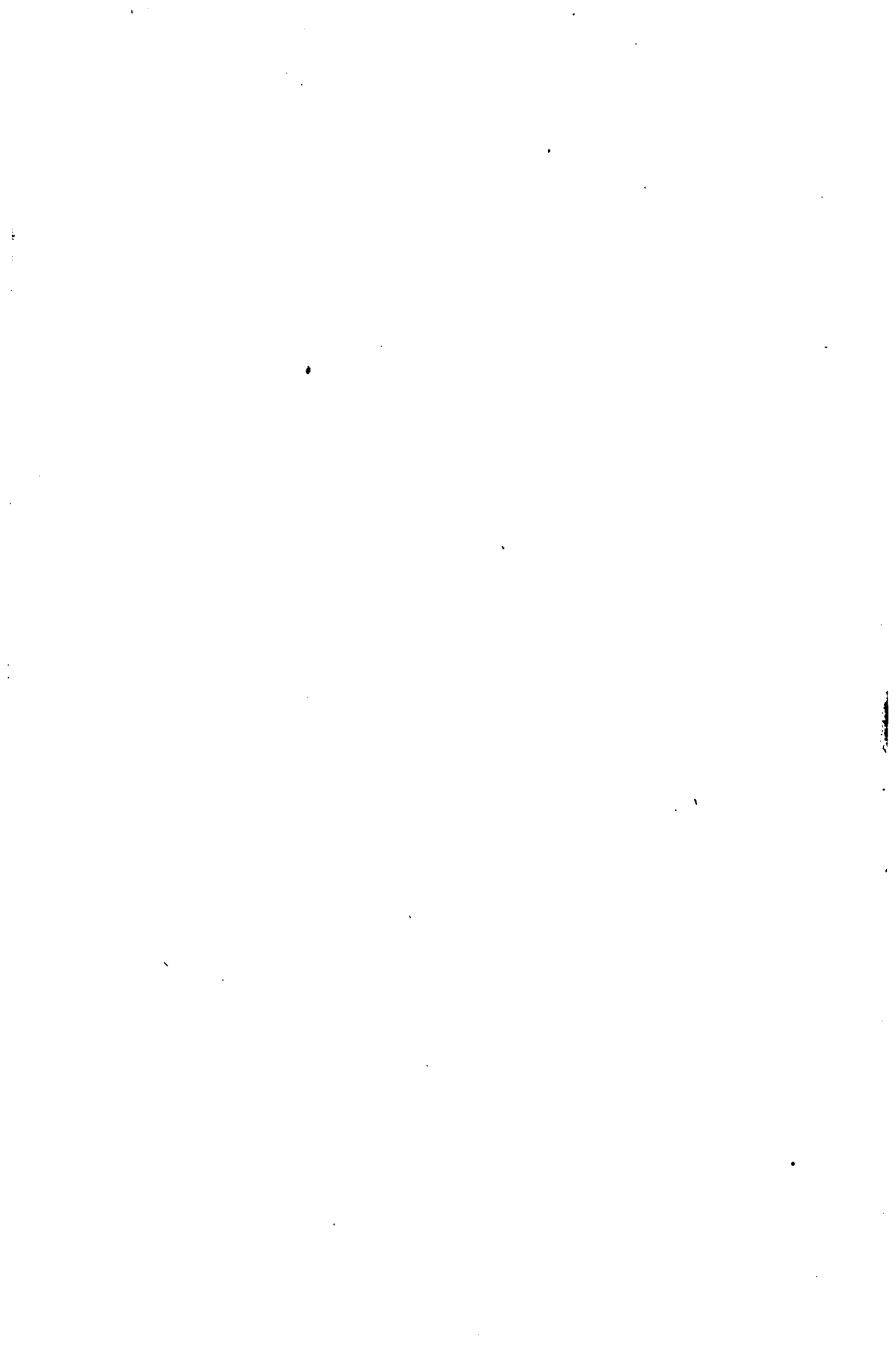
János STERNTHAL:

#### Specialization and the Economies of Scale

The article reviews the possibilities inherent in the further development of specialization and the economies of scale offered by increased production in the Hungarian machine-building industry.

The relevant data do not show a lagging behind the developed industrial countries in the scales of production of Hungarian machine-building as far as the number of end-products is concerned. However, this is not characteristic to machine-building as a whole: the production of parts and units shows a different picture. The empirical examination made by the author points out the lack in most cases of a repeated utilization of the parts produced and the dominance of separately designing and producing the parts for each of the end-products. This results in the fractional utilization of intellectual capacities on the one hand, and in small production scales, on the other. Machine-building in Hungary is also characterized by a relatively small weight of cooperation, -both home and international. The limited supply of parts and limited co-operation possibilities make unavoidable the intra-enterprise - and therefore small-scale - production of parts, units and elements. In addition to decreasing efficiency the lack of adequate capacities can raise a problem, that simply cannot be solved. As a solution the author suggests a more widespread tipization and standardization of the parts with the same destination, or technologically similar. Such a limitation of the variety of parts would allow bigger production series. The author points out however that the solution of the above problem cannot be achieved in the framework of a company or a branch or of the national economy, as a whole. Home and international demand on given parts registered through analyses providing thus a basis for the determination of the efficient size of production.













316.663

# PARGAZDASÁGI SZEMLE

68





# IPARGAZDASÁGI SZEMLE

1979. 4. SZÁM

Budapest 1979

Szerkesztő bizottság:

BECK TAMÁS, BOTOS BALÁZS, COTEL KORNÉL, DARVAS GYÖRGY, GARAI VILMOS,  
GERGELY ISTVÁN, KOMONYI ZOLTÁN, LENDVAI ISTVÁN, NYITRAI FERENCNÉ,  
PARÁNYI GYÖRGY, RABI BÉLA, ROMÁN ZOLTÁN (főszerkesztő),  
STERNTHAL JÁNOS (szerkesztő), TRETHON FERENC, VÁNYAI PÉTERNÉ, VÉGSŐ BÉLA

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó igazgatója

Szerkesztőség: Magyar Tudományos Akadémia Ipargazdaságtani Kutatócsoport, 1112 Budapest,  
Budaörsi út 43–45. Tel.: 850–777. Megjelenik negyedévenként. Előfizetési ára egy évre 250,— Ft.  
Terjeszti a Magyar Posta. Előfizethető a Posta Központi Hírlap Irodánál (KHI. Budapest, V.,  
József nádor tér 1. Postacím: 1900 Budapest) közvetlenül, vagy postautalványon, valamint  
átutalással a KHI. 215–96162 pénzforgalmi jelzőszámára. Indexszám: 25.394 ISSN 0133–6452

7910984 MTA KESZ Sokszorosító. F.v.: dr. Héczey Lászlóné

## TARTALOM

### TANULMÁNYOK

dr. Polonkai János: A gépipari vállalatok helyzete és felkészülése a 80-as évekre	7
dr. Zányi Jenő: A gyógyszeripari vállalatok helyzete és felkészülése a 80-as évekre	17
dr. Fülöp Sándor: A textilipari vállalatok helyzete és felkészülése a 80-as évekre	32
Bohdan Glinski: A szocialista vállalat és a vállalati struktúra a lengyel iparban	43

### NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

Tanácskozás a csehszlovák és a magyar gépipar problémáiról	54
Néhány információ a műszaki-gazdasági kritériumrendszer vállalati alkalmazásáról	56
Kerekasztal vita a tudományos technikai haladás tervezéséről és ösztönzéséről a Szovjetunióban	60
Innovatív vállalatalapítás és -fejlesztés az NSzK-ban	65
A jugoszláv ipar fejlődése	68
Hollandia 2000-ben	71
Tudományos fokozatok	75

### SZAKIRODALOM

Tömpe István: Struktúraátalakító beruházási döntések	78
A világ ipara 1960 óta: haladás és kilátások	81
A. S. Palamercsuk: Az iparvállalatok rekonstrukciójának hatékonysága	85
S. Borkowska: Bérek és belső elszámolás a nagy gazdasági szervezetekben	87
E. Heinen: Üzemgazdasági vezetéstán	90
Új könyvek	92
A tanulmányok rövid orosz és angol nyelvű tartalmi kivonata	93
Az Ipargazdasági Szemle 1979. évi számainak tartalomjegyzéke	101

СОДЕРЖАНИЕ

ОЧЕРКИ

д-р Янош Полонкаи: Положение предприятий в машиностроении и их подготовка к условиям 80-ых годов.....	7
д-р Енё Зани: Положение предприятий фармацевтической промышленности и их подготовка к условиям 80-ых годов.....	17
д-р Шандор Фюлэп: Положение предприятий текстильной промышленности и их подготовка к условиям 80-ых годов.....	32
Богдан Глински: Социалистическое предприятие и структура предприятий в польской промышленности.....	43

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ - НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

Научное совещание о проблемах чехословацкого и венгерского машиностроения.....	54
Применение системы технико-экономических критериев на венгерских предприятиях.....	56
Дискуссия о вопросах планирования и стимулирования научно-технического прогресса в СССР.....	60
Инновация и создание новых предприятий в ФРГ.....	65
Развитие Югославской промышленности.....	68
Голландия в 2000-м году.....	71
Научные степени.....	75

СПЕЦИАЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Иштван Тэмпэ: Решения по капитальным вложениям, изменяющим структуру производства.....	78
Промышленность мира после 1960.г.: Прогресс и перспективы.....	81
А.С.Поломерчук: Эффективность реконструкции промышленных предприятий.....	85
С.Борковска: Зарплаты и хозрасчет в крупных хозяйственных организациях.....	87
Е.Геинен: Теория управления.....	90
Новые книги.....	92

Краткое содержание статей на русском и английском языках.....	93
---	----

Содержание за 1979 год .....	101
------------------------------	-----



## CONTENTS

### STUDIES

dr. János Polonkai: The Enterprises of the Engineering Industry and their Preparations for the 1980's . . . . .	7
dr. Jenő Zányi: The Enterprises of the Pharmaceutical Industry and their Preparations for the 1980's . . . . .	17
dr. Sándor Fülöp: The Enterprises of Textile Industry and their Preparations for the 1980's . . . . .	32
Bohdan Glinski: The Socialist Enterprise and the Industrial Organization in the Polish Industry . . . . .	43

### INTERNATIONAL EXPERIENCES – SCIENTIFIC LIFE

Workshop on the Problems of the Hungarian and Czechoslovakian Engineering Industry . . . . .	54
The Application of the System of Technico-Economic Criteria in the Hungarian Enterprises . . . . .	56
Round Table Conference on the Planning and Stimulation of the Scientific-Technical Progress in the Soviet Union . . . . .	60
Innovations and Establishment of New Enterprises in the FRG . . . . .	65
S. Borkowska: Wages and Internal Accountig in Large Economic Organization . . . . .	68
A Planning and Development in the Netherlands . . . . .	71
Scientific Degrees . . . . .	75

### BOOK REVIEWS

István Tömpe: Decisions on Investments Transforming the Pattern of Production World Industry Since 1960: Program and Prospects . . . . .	78
A. S. Palamertshuk: The Efficiency of the Reconstruction of Industrial Enterprises . . . . .	81
S. Borkowska: Wages and Internal Accountig in Large Economic Organizations . . . . .	85
E. Heinen: Theory of Management . . . . .	87
New Books . . . . .	90
Abstracts in Russian and English . . . . .	92
Contents of the 1979 year issues of the Review . . . . .	93
	101



## TANULMÁNYOK

Gazdaságunk, iparunk nehéz feltételek között lép a 80-as évekbe. A központi szervek megfeszített munkával dolgoznak a következő évek tervein, az 1980 január 1-től érvényes szabályozórendszerek kialakításán, azoknak az intézkedéseknek az előkészítésén, amelyek a vállalatok számára munkájuk hatékonyságának növeléséhez a helyzetükből adódó követelményeknek megfelelő, jobb, ösztönzőbb és szorítóbb feltételeket teremtenek. Mire folyóiratunk száma megjelenik, a fő tervszámok, intézkedések, szabályozó-módosítások ismertek lesznek és ezek magyarázatául is bizonyára sok cikk jelenik majd meg. Az alábbiakban három nagy tapasztalatokkal rendelkező gazdasági igazgató tanulmányát közöljük, amelyben arról szólnak: hogyan látják ők ágazatuk és vállalatuk helyzetét a 80-as évek küszöbén.

dr. POLONKAI JÁNOS<sup>1</sup>:

### A GÉPIPARI VÁLLALATOK HELYZETE ÉS FELKÉSZÜLÉSE A 80-AS ÉVEKRE<sup>2</sup>

#### *A vállalatok jelenlegi helyzete*

A gépipari termelés növekedése a jelenlegi tervidőszakban lényegesen lelassult. A korábbi évek – a III., ill. IV. ötéves tervidőszak – 8-8,5%-os ütemével szemben az utolsó három évben a növekedés évi átlagban 6–6,5% volt. Ez nem gépipari sajátosság, az ütemcsökkenés az egész iparra jellemző. Ugyanakkor a gépiparon belüli alágazatok fejlődési üteme egyre jobban differenciálódik; a fém-tömegcikk-ipar termelése évente átlagosan 2–2,5%-kal, a műszeriparé viszont mintegy ötször gyorsabban – 10–11%-kal – növekedett. A vállalatok eltérő fejlődési lehetősége – véleményem szerint – kb. fele-fele részben függ az adott vállalat vezetési színvonalától és a vezetéstől független, nem befolyásolható tényezőktől. Ezt a megállapítást a gyengébben és a nagyon dinamikusan fejlődő vállalatokra egyaránt érvényesnek látom.

A gépipari beruházások üteme az utóbbi 3 évben megélnékvált. Jellemző, hogy 3 év alatt majdnem ugyanannyit ruháztak be a gépiparban (40 mrd), mint a megelőző 6 évben. Ebben az összegben nagy súlyt – az összes beruházás közel felét –, az exportfejlesztő hitelek-ből történő beruházások képviselik. Ez utóbbiakra erős koncentráció jellemző, az összeg többségét 3–4 nagyvállalat kapta. Ez részben piaci okokkal magyaráz-

<sup>1</sup> A Ganz Villamossági Művek gazdasági igazgatója.

<sup>2</sup> A kézirat lezárásának határideje: 1979. október 15.

ható, részben pedig azzal, hogy a beruházások előkészítéséhez és végrehajtásához szükséges apparátus ezeknél a vállalatoknál állt rendelkezésre.

Az export dinamikusán nőtt, bár az utóbbi időben ez a növekedés némileg lelassult, sőt a jövőben további megtorpanások is várhatók. Erre utal a konkurrencia harc éleződése: pl. a versenytárgyalásokon a korábbinál több az ajánlattevő cég, dömping vádat emeltek magyar szállítók ellen, stb.

A tőkés import is számottevően növekedett a vizsgált időszakban. Ebben két tényező játszott elsősorban közre:

- a belföldi szállítók termékszerkezet-váltása miatt különböző – korábban itthon gyártott – cikkeket csak külföldről lehetett beszerezni,
- az exporthoz olyan igényesebb anyagok, alkatrészek váltak szükségessé, amelyeket – rövid határidőre – csak Nyugatról lehetett biztosítani.

A nyereség növekedés ütemében is gondok jelentkeztek. Különösen érezhetővé vált ez 1978-ban, amikor is lényegében alig nőtt a vállalati nyereség. Ebben közrejátszott az állami támogatások „lefáradása”, a struktúraváltáshoz való nekikészülés, a belső átszervezések első lépései, valamint a belépő álló- és forgóeszközök költségterhei.

1978-ban különösen nagy terhet jelentett a gépipari készletek közel 10%-os emelkedése. Ez közel kétszerese az értékesítés 5,5%-os növekedésének. (Megjegyzem, hogy hasonló arányok alakultak ki az ipar többi ágazatánál is.)

Lényegében ennek és a beruházások jelentős növekedésének tulajdonítható, hogy a vállalatok nagy hányada eladósodott. A saját alapokat az 1979. január 1.-i szabályozó módosítások, a nyereségadó felemelése, a tartalékképzési kulcs növekedése erősen megcsapolta, a vállalatok többsége ezért a bank „hatalmába” került. Ebben közrejátszott, hogy a fejlesztési hitelek felvételekor igen magas éves nyereséghezam követelményeket támasztottak, 20%-os, vagy még ennél is magasabb eszközarányos nyereséget írtak elő. Ez a követelmény csak abban az esetben lenne reális, ha az új cikkek iránt élénk kereslet mutatkozna és jelentős árnövelést lehetne elérni. Az árnövelési lehetőségek azonban az export piacokon minimálisak voltak, a várt 5–6% helyett évente csupán 1–2% volt elérhető.

A létszámhiány a vállalati gazdálkodás változatlan gondja. Ma már a vidéki telepek lassú létszámnövekedése sem tudja pótolni a budapesti vagy a vidéki nagyvárosokban lévő üzemek létszámcsökkenését. Ez a makacsul jelentkező tendencia arra készteti a vállalati vezetők többségét, hogy mérsékeljék terveikben létszámnövelési igényeiket. Ma már általában nem tervezik többletlétszám beállítását, de ez még nem eredményez egyensúlyt a „munkaerőpiacon”, csak mérsékli a „hiányérzetet”.

Az átlagbérek 1976–78 között nagyjából az ötéves tervben előirányzott mértékben alakultak. Az átlagkereset azonban, a részesedési alap csökkenése miatt, már gyengébben alakult 1978-ban. Ennek tulajdonítható, hogy a gépipari vállalatok jelentős hányadánál vagy nem volt, vagy igen szerény volt az év végi részesedés. 1979-re hasonlóak a kilátások.

Mivel a vállalatok a bérfejlesztésben csak kevésbé tudnak differenciálni (szociális nyomás miatt), a globális lehetőségek jelenlegi beszűkülése a nagyobb teljesítmények ösztönzését szolgáló kereteket is érzékenyen érinti. A fogyasztói árak jelentős emelése mellett nem várható el a vállalatok gazdasági és társadalmi vezetésétől, hogy a dolgo-

zók legalább felének – kétharmadának még átlagos fizetésemelést se adjon, csak azért, hogy a másik felét kétszeres bérnövekedéssel ösztönözze. Ez igen nehezen feloldható probléma. A vállalati létszám felénél stagnáló nominálbérek ugyanis jelentős – politikailag nehezen elviselhető – életszínvonal romlást eredményeznének. Természetesen azt sem lehet elfogadni, hogy ne nőjön a termelékenység, mert nincsen kellő anyagi ösztönzés. Mivel globálisan kevés a vállalatok bérfeljesztési lehetősége, alkalmazni kell a negatív ösztönzés, a lefelé való differenciálás eszközét is. Ezt persze sokkal könnyebb mondani, mint a gyakorlatban megvalósítani. Ennek egyik fő oka, hogy a teljesítményeket csak viszonylag szűk területen mérik a vállalatoknál, s gyakran a normában dolgozóknál sem megbízhatóak a normák. (Kevés ugyanis az olyan terület, ahol a gépek vagy a futószalagok egyértelmű műszaki normák kialakítását teszik lehetővé.)

A nagyobb teljesítmények igazi nagy tartaléka nem a bérezési rendszerben, vagy annak módosításában, hanem a termelés technológiájában, szervezethezében, fegyelmezethezében, a termelő tevékenység előkészítésének folyamatosabbá tételében rejlik. A korszerű bérezési forma sem képes ugyanis a termelést szervezettebbé tenni; a sorrend csak fordított lehet: előbb kell szervezetté, fegyelmeztetté tenni a termelést és utána, helyesebben vele párhuzamosan kerülhet sor a bérezés továbbfejlesztésére.

### *A külgazdasági változások hatása*

Az ipari vállalatok az utóbbi években „saját bőrükön” érezték a világpiac megbolydulását. Az önálló exportjoggal rendelkezők száma lassan, de folyamatosan növekszik és ezeknél „direktben” jelentkeznek a gondok. Ma már a bizományos külkereskedelmi vállalatok is sokkal részletesebb, élethűbb információkat adnak a piac adott állapotáról. Részletesen ecsetelik a vevők igényeit, megnevezik a versenytársakat, megközelítően képet adnak a kialakult árszínvonalról. Bár a múlthoz képest ez előbbrelépést jelent, messze nem elegendő ahhoz, hogy az iparvállalat a piac várható igényére fel tudjon készülni. Gépipari vállalatoknál ugyanis legalább 1–2 év kell az adott piac speciális igényeit kielégítő gyártmány kifejlesztéséhez, esetleg egy meglévő másik típusból történő leképzéséhez, az anyagbeszerzés előkészítéséhez és a termék legyártásához. A bizományos külkereskedelmi vállalatnál tehát elsősorban a jövőben várható potenciális igényeket szeretnénk megtudni, nem az adott pillanatban mutatkozó igényeket, mert ezekre a gyár már úgysem tud felkészülni. A jelenlegi problémák gyökere a jó piaci prognózisok hiányában, továbbá az információkra való reakálás lassúságában rejlik.

Az ipar és a külkereskedelem kapcsolatában igen sok az érdekazonosság (mindkét fél üzletet akar kötni), de sok az érdekellentét is, amely nehezíti munkájukat. Pontosabban fogalmazva a gazdasági, gazdaságossági érdekelttség távolról sem egyező mindkét félnél. Míg a bizományos külkereskedelmi vállalat elsődlegesen a forgalom nagyságában érdekelt, addig az iparvállalat alapvetően a forgalom gazdaságosságában (év/Ft/\$ mutatóban). Az iparvállalat számára a forgalom nagysága másodlagos, sőt a forgalom erőteljes növelése esetenként kifejezetten a gazdaságosság romlása (pl. árengedmény) útján valósítható csak meg. Ezen a ponton az ipari és a bizományos külkereskedelmi vállalatok kifejezetten szembe is kerülhetnek egymással. A ma még domináló egyszerű bizományos forma tehát mindenképpen továbbfejlesztést igényel. Az eddigi tapasztalatok

szerint ugyanis a bizománys külkereskedelmi vállalatok — a forgalom arányos bizománnyi díj mellett — még olyan esetekben is jelentős nyereséget akkumuláltak, amikor a piac bővülése rontotta az iparvállalat átlagos jövedelmezőségét. A külkereskedelmi vállalat így módon elért — tulajdonképpen az iparvállalatokat megillető — többletnyereségét a Pénzügyminisztérium különböző csatornákon keresztül elvonta. Elvértve előfordult ugyan, hogy a külkereskedelmi vállalat néhány millió forintot visszajuttatott megbízójának (pl. fejlesztési alap átadás útján), az általános helyzetre azonban nem ez a jellemző.

A bizománnyi forma tehát anyagilag igen kedvező a külkereskedelem számára, hiszen szinte kockázatmentesen tudnak az export fokozására törekedni. Véleményem szerint ez az állapot nem felel meg a korszerű gazdálkodás követelményeinek és feltétlenül módosításra szorul. Valószínűleg ilyen okok miatt törekszik számos vállalat az önálló exportjog megszerzésére. Mindaddig, amíg a jelenlegi egyszerű bizománnyi forma nem alakul át anyagi kockázatot is jelentő együttműködéssé, tovább kell szélesíteni az iparvállalatok önálló külkereskedelmi jogát, valamint a külkereskedelmi vállalatok ún. saját számlás üzletkötéseit.

Ez utóbbi forma az új gazdasági mechanizmus körülményei között visszaesett; egyes körökben szinte mechanizmus-ellenes cselekedetnek tekintették. Ma már világosan látszik ennek a megítélésnek a helytelensége. Jól áttekinthető, könnyen kézben tartható belföldi ipari háttér esetében a saját számlás rendszer rugalmasabban tud igazodni a külpiazi helyzethez. Ez nem mond ellent annak az általános követelménynek, hogy a termelő vállalatokat minél közelebb kell hozni a külpiazi viszonyokhoz, hiszen a saját számlás külkereskedelmi vállalat üzletkötéseinek is elemét kell hogy képezze ez a funkció.

A társulások forma egyenlőre nem játszik nagy szerepet a külkereskedelmi forgalomban. A rendelet megalkotói egy kicsit túlzott reményeket fűztek ehhez a formához. Elég nagy adminisztrációval jár, igen nehéz a vállalati könyvelésben elkülöníteni az együttműködés által érintett terület hasznát a vállalat többi eredményétől, nehézkes a döntésre jogosult ún. igazgatói tanács működése, a társult felek nehezen jutnak meg egyezésre, stb. Ennek ellenére szükség van erre a formára, ugyanis számos esetben éppen ez a megoldás vezethet célhoz.

A gépipari vállalatok elmúlt évekbeli export növekedésének dinamizmusa kielégítőnek mondható. Ha a gazdaságosság oldaláról nézzük ezt a növekedést, már korántsem tapasztalunk kielégítő eredményeket. Az export felfutása jelentősebb strukturális átalakulás nélkül következett be. Ami eddig a szerkezetváltozás területén történt, az vagy országos fejlesztési program keretében (pl. számítástechnika a Videoton-ban és a MOM-ban), vagy kisebb belső vállalati átrendezések keretében valósult meg. Az a körülmény is zavarólag hatott, hogy a vállalatokat készületlenül érte a külföldi piacokon bekövetkezett „hegycsuszamlás”: az energiaválság és a valuta-árfolyamok jelentős változása. A szocialista vállalatok messze nem olyan alkalmazkodóképesek, mint a kapitalista környezetben működő versenytársaik, akiknél a változás megszokott jelenség, és ezért hozzá is edződtek a piaci változásokhoz. Ennek megfelelően terveik sokkal variálisanabbak, kedvezőtlen piaci változások esetére is rendelkeznek „tartalék” elképzelésekkel. A szocialista vállalatok most keresik a megfelelő rugalmasságot biztosító magatartásformákat.

### *Termelékenység, hatékonyság, versenyképesség*

Köztudott, hogy a legfejlettebb ipari országok vállalatának termelékenységéhez képest a magyar vállalatok (ezen belül a gépiparhoz tartozók, köztük a Ganz Villamossági Művek is) igen alacsony szinten vannak. Mivel nem lehet két azonos vertikális, azonos profilú, azonos árszintű vállalatot találni, ezért csupán a nagyobb aggregátumokra végzett (KSH) számításokat idézzük, melyek szerint a magyar ipar termelékenysége mintegy fele, harmada az élenjáró országokénak. A lemaradás fő okai a következő tényezőkre vezethetők vissza:

- Talán a legnagyobb fokú a lemaradás a piaci kapcsolatokban. Részben ennek következménye a termelés kisebb tömegszerűsége és a szűkebb körű széria gyártás.
- Bizonyos mértékig ehhez kapcsolódik – részben független ettől – a szervezethez nem megfelelő színvonala, ami az anyagbiztosítástól kezdve a termelési, technológiai fegyveremig igen sok veszteség (idő) forrása. (Rossz kapacitás kihasználás.) A szervezetlenség gyakran elmaradott vezetési színvonallal párosul.
- Csak harmadikként említeném a gyártóberendezések műszaki színvonalát, mert ezen a téren lényegesen kisebb az elmaradásunk, mint a termelékenység területén.
- A szellemi és fizikai dolgozók szakmai képzettségi szintje (a gyakorlati ismeretek terén) ugyancsak alacsonyabb. A termelékenységi színvonalat egyaránt kedvezőtlenül befolyásolja, hogy a foglalkoztatottak szakmai nívója hol alatta marad az adott területen szükségesnek, hol feleslegesen fölötte van annak.

A termelékenység növelés alapvetően kétirányú továbbfejlesztést:

- a termelési szerkezet átalakítását, és
- a vállalaton belüli és vállalaton kívüli termelési fegyverem növelését igényli.

A termelési szerkezet átalakításához hatékonyabb piaci munkára van szükség. Ennek keretében célszerű módosítani néhány igen tetszetős direktíván, mert jelenlegi formájukban nem segítik a vállalatok gazdálkodását. Ilyen pl. a „minden piacon jól értékesíthető termék” fogalma. „A hozzáférhető, meghódítható piacokon gazdaságosan értékesíthető termékek” előállítását kellene inkább célként megfogalmazni. Egyes piacok ugyanis – politikai diszpreferenciák, a nagy távolságok vagy egyéb tényezők miatt – eleve nem jöhetnek számításba, ugyanakkor más piacokon még fokozható a termékek elhelyezése. A másik ilyen árnyaltabb megfogalmazást igénylő „ajánlás” a következőképpen hangzik: „vásároljunk szocialista országokból és adjunk el tőkés országokban.” E törekvés indokoltsága is vitathatatlan, azonban célszerű e folyamatot a gyártás tömegszerűsége, valamint az ehhez kapcsolódó termelékenység gazdaságosságának szempontjából is jobban végiggondolni.

A gépipari gyakorlatban sikerrel alkalmazható recept (ha egyáltalán lehet receptről beszélni) véleményem szerint a következő:

- a) válassz ki egy új terméket (gyártmánycsaládot), aminek a következő években várhatóan növekszik a kereslete (pl. áramtakarékos transzformátort, vagy atomerőművi berendezést);

- b) biztosíts hozzá olyan méretű szocialista felvevő piacot (5–10 évre), amely eléri (megközelíti) a világpiacon versenytársak nagyságrendjét (lásd: győri hátsóhíd gyártás);
- c) ha már van megfelelő hazai vagy szocialista piaci referencia, akkor ajánld tőkés piacon is;
- d) vigyázz arra, hogy a tőkés piaci arány ne haladja meg tartósan a 30–40%-ot, mert a tőkés piac váratlan gyors változása az egész termelést felboríthatja, s tönkreteheti a gyártás gazdaságosságát;
- e) a tőkés piaci kapcsolat ne egy vállalatra, ne egy vevőre, ne egy közvetítőre épüljön, mert az visszaélhet monopol helyzetével;
- f) a tőkés import-hányad ne haladja meg az ipari átlagot és a szocialista import legalább annyi legyen, mint amennyi az adott termék szocialista exportja (vállalati szintű „0” szaldó).

Az említett „recept” lényege, hogy hosszabb távon gyártható terméket kell bevezetni, a megfelelő termelési méreteket szocialista kapcsolatokra célszerű alapozni és csak erről – a megfelelő önköltséget biztosító – termelékeny gyártási szintről lehet a tőkés exportot beindítani. Megfelelő nagyságrendű belföldi igény esetén a szocialista export szerepét a belföldi piac is betöltheti, erre azonban eddig csak kevés példa mutatkozott a gépiparban (pl. az energetikai gépek egyes gyártmánycsaládjainál).

Általánosságban elmondható, hogy a gépipar termelő kapacitásai „kinőtték” a hazai igényeket. Míg pl. a GVM 1960–65 között alig győzte a hazai igényeket ellátni, jelenleg már termelésének kb. 1/3-a (többségében tőkés) exportra megy, és ez az arány 1985-ig várhatóan tovább növekszik.

A fegyelem – termelékenység növelő tényezőként – tágabban értelmezendő a munkafegyelemnél. A fegyelem kérdésköre magában foglalja a szállítási szerződési fegyelmet, – az anyagellátás megjavítását, az ütemes termelést elősegítő minőségjavító technológiai fegyelmet és nem utolsósorban a munkafegyelmet. Ez utóbbi alatt elsősorban nem is a késések fokozottabb ellenőrzését, hanem a kiadott feladatok, utasítások szigorú betartását értem. A fegyelem megszilárdítása nélkül a legkorszerűbb technika sem üzemeltethető megfelelő termelékenységgel. A vezetői tevékenység eredményességét sem lehet értékelni, mert a végrehajtás fegyelmezetlensége, és a vezetői döntések hatása együttesen jelentkezik. A fegyelem társadalmi méreteiben jelentkező lazulását egy-egy vállalat elszigetelt intézkedéseivel nem lehet helyrehozni. Összehangolt vállalati és központi intézkedések együttesen hozhatják csak meg a szükséges javulást. Erre annál is inkább szükség van, mert a tágabban értelmezett fegyelem kérdésében – véleményem szerint – lényegesen nagyobb az elmaradásunk, mint pl. a technikai színvonal terén.

### *Vállalati tervezés, irányítás*

Az éves vállalati tervek kidolgozása általában megfelelő színvonalon történik. Biztosítják az egyes részlettervek közötti kapcsolatot, összhangot, igazodnak a jövedelem szabályozás követelményeihez. Egy év azonban a gépipari vállalatok többségénél túlzottan rövid idő ahhoz, hogy a fontosabb vezetői döntések hatását érzékelni lehessen. A hosz-



szabb átfutású cikkeket gyártó vállalatoknál (amilyen pl. a Ganz Villamossági Művek, vagy a Láng Gépgyár, Ganz-Mávag, stb.) a konkrét döntések (pl. a szerződéskötések) tulajdonképpen 2–3 évvel megelőzik a végrehajtást. Ezeknél a cégeknél – a szabályozók szempontjából – lényegében „vakrepülés” folyik, de kezdetleges radar berendezéssel. A szabályozók és a piac változásait kezdetleges prognosztizálási módszerekkel körvonalazzák.

Úgy tűnik, hogy a vállalatoknak nemcsak a piaci helyzetre kell prognózist készíteniük, hanem be kell rendelkezniük a hatóságok jövőbeli magatartásának, a jövedelem szabályozás változásainak az előrejelzésére. Az utóbbi sem könnyű feladat. A nagy munkaerő kereslet és a viszonylag alacsony bérek mellett mit várhatott egy vállalati közgazdász: nyilvánvalóan a munkaerő megdrágítását, pl. a munkabérek közterheinek a fel-emelését. Mi történt ezzel szemben: a 80-as szabályozóknál csökkent a közteher! Vegyünk egy másik példát. Több éve hangoztatott óhaj, hogy a belföldi árszintet közelíteni kell a „világpiaci” árakhoz. E „szép” elvet minden józanul gondolkodó ember csak helyeselheti. De vajon ki gondolt arra, hogy a 80-as árrendezés konkrét megvalósítása során a vállalat export gazdaságossági mutatója lesz a belföldi nyereségtartalom meghatározója. Annál a vállalatnál is, amelynek csak 5%-os a tőkés export hányada, meg annál is, akinél 50%-os. Az előbbinél esetleg csak 2 rendelésből áll a tőkés export, az utóbbinál viszont 50-ből. Az alacsonyabb exporthányadú vállalatnál egyáltalán nem lehet árszínvonalról beszélni, hiszen az évi 1–2 rendelés árnívója semmire sem jellemző. A másik probléma abból adódik, hogy eddig a világpiaci árba nemcsak az export, hanem az import árat is beleértettük. A 80-as új árak kialakításánál a világpiaci ár fogalmát egyszerűen helyettesítik az export ár gazdaságosságának fogalmával. Ez azért sem helyes, mert a tőkés export és import árszínvonala között köztudottan jelentős (esetenként 20–30%-os) különbség van. Ez a különbség – bizonyos megkülönböztetések (diszpreferenciák) miatt – főleg az export árak rovására jelentkezik. Egészen más, magasabb árszínvonalat kapnánk, ha a tényleges importárakból indulnánk ki, vagy legalább is az exportár és importár átlagából.

A belföldi nyereségtartalom megállapításánál a Ft/\$ export gazdaságossági mutatót azért sem szerencsés alapul venni, mert ez a mutató – adózási rendszerünk halmozó jellege miatt – sújtja a végtermék kibocsátókat és kedvez a bedolgozóknak. Valószínűleg ez is közrejátszik abban, hogy a tőkés partnerek szívesebben vásárolnak tőlünk anyagot vagy félkészterméket, mint készárut. (A magyar állam halmozott adóbevételeit a tőkés vevők nem kívánják az árban honorálni.)

Az új árrendezés figyelmen kívül hagyja, hogy az adott belföldi célra készülő termék milyen relációból és milyen áron lenne beszerezhető, ha megszüntetnék a hazai termelést. A lényegében tőkés importkiváltó belföldi célú termelést tehát egy kalap alá veszi a szocialista relációból is beszerezhető termékek gyártásával. Csuklós közüti vilamos, vagy autóbusz esetében a hazai gyártást ki lehetne váltani pl. csehszlovák importtal, de nem mondható el ugyanez pl. az alállomási transzformátorokra, amelyek egyetlen szocialista országból sem szerezhetők be.

Indokolt lenne tehát a belföldi árszínvonalnak, illetve megengedett nyereségtartalmának a megállapításakor erre is tekintettel lenni. A tőkés importot eleve és tartósan helyettesítő hazai termékeknel az árat célszerű volna az importár figyelembevételével szabályozni. Ez esetben a valódi piaci árakhoz igazodnánk és nem piactól független „kreált” árakkal dolgoznánk.

Persze „az import ár” megállapítása sem könnyű feladat. Viszonylag egyszerű akkor, ha az adott termékből volt már korábban import. Számos esetben viszont a hazai gyártó vállalat „megy elébe” a hazai igényeknek; fejlett termékeiket – az ő kezdeményezésük nélkül – csak tőkés relációból lehetne beszerezni. Pl. a Ganz Villamossági Művek – a svájci BBC licenciája alapján – vállalkozott SF6 gázzal szigetelt tokozott alállomási berendezések szállítására. Ilyen korszerű berendezést a szocialista táborban még sehol sem gyártanak. A gyár az albertirsai és martonvásári alállomásokhoz le is szállította a berendezéseket, de az árat – amelyet a BBC árából kiindulva némi engedménnyel képezett – hosszas árvita után sem tudta elismertetni, mert a bíróság nem volt hajlandó az import árbázist elfogadni. A bírói döntésben nem is titkolták, hogy befolyásolta őket az a körülmény, hogy állami beruházáshoz használták fel a berendezést és vita esetén a bíróság az állami költségvetés érdekeit védi. A belföldi ár tehát egyre nehezebben becsülhető előre. Ez is megnehezíti, hogy a vállalatok új feladatokra, eddig nem járt utakra vállalkozzanak.

A belföldi árszabályozás 1980. évi rendszere a vállalatok számára a meglepetés erejével hatott. Ez is olyan tényezők közé tartozik, ami a vállalatok számára nem volt előre látható, nem volt prognosztizálható. Pedig a változások sok eladósodott vállalat sorsát erősen rontják, mivel lehetetlenné teszik a kölcsönök eredeti ütemezés szerinti törlesztését. Várhatóan olyan pénzügyi lavinát indít ez a vállalatoknál, amelynek eredményeit, következményeit ma még nem lehet pontosan körvonalazni.

A vállalatokon belüli tervezés és az ehhez kapcsolódó ún. belső mechanizmus sokat fejlődött az utóbbi években, de a követelményekhez képest még mindig elmaradt. A belső tervezési rendszerek tipikus hibája, hogy

- a vállalati feladatokat mechanikusan bontják fel gyáregységekre, részlegekre;
- különböző vállalati szintű szabályozókat „továbbadnak” gyáregységi szintre;
- hiányzik a helyi kezdeményezés, amire pedig nemcsak a végrehajtás módjánál, hanem a terv belső tartalmának megállapításánál is szükség lenne;
- a belső mechanizmust nem a belső folyamatok jobb kiépítésével, a belső kooperáció, a döntési szintek jobb megszervezésével, hanem szinte kizárólagosan a nyereségérdekeltség fejlesztésével kívánják korszerűsíteni;
- tényleges üzem és munkaszervezés helyett a számítástechnikától várják a „csodát”, pedig csak a jól megszervezett vállalati folyamatokat lehet számítógépre ültetni és ezáltal további javulást elérni. (A rossz munkanormát jobb kézzel kiírni, mint számítógépbe táplálni és onnan lehívni, mert a gép által kiírt normát körülményesebb helyreigazítani.)

A horizontálisan szervezett vállalatoknál igen tetszetős belső mechanizmusokat dolgoztak ki, ami azonban valójában nem más, mint egy álcázott tröszt belső működési szabályzata. Közép és hosszútávú terveik kidolgozásánál jelenleg igen nagy a vállalatok bizonytalansága, mert egyrészt megnőtt az export aránya (ez önmagában is növeli a bizonytalanságot), másrészt a belföldi jövedelmezőség is nehezebben tervezhető. A vállalatok többségének vezetői ma már nagyjából látják, hogy milyen problémák előtt állnak, csak még nem találják a kibontakozás útját. Terveik kialakításához külső támogatást is várnak, így pl. a 80-as konkrét szabályozókat, a lehetetlenné vált hiteltörlesztések átütemezését, az export ösztönzés mértékét, stb. Folyik a tervmunka a vállalatok-

nál, de igen sok bizonytalansággal, számos – ma még megalapozatlan – feltételezéssel. Pl. a Ganz Villamossági Művek ötéves terveinek kialakításánál a belföldi energiaipari szállításokat nem lehetett a belföldi nagyvevők tételes igényeire építeni, mert – a korábbi gyakorlattal szemben – az energiaipar ma még nem ismeri saját pénzügyi lehetőségeit és így nem tudott tételes létesítmény jegyzéket adni. A Ganz Villamossági Művek ezért jobb híján – egy korábbi (1978 évben készült) igényből indult ki és azt 1/3-dal csökkentette.

### *A gazdálkodás pénzügyi szabályozási feltételei*

A szabályozás eddig nyilvánosságra hozott 1980. évi változásai olyan benyomást keltenek, mintha az állami költségvetés több évi elmaradt bevételét egyszerre akarná most a vállalatokon behajtani. A szabályozó szigorítás olyan mértékű, hogy a vállalatok többségénél – legalábbis az induláskor – a saját rendelkezésű alapok teljes megszűnését eredményezi. Erre utal az is, hogy a PM kidolgozta és a vállalatok tudomására hozta a bajba kerülő vállalatok pénzügyi szanálásának feltételeit. Ennek figyelembevételével – becslésem szerint – 1981. tavaszán a gépipari vállalatok kb. 1/5-e olyan helyzetbe kerül, hogy tartalékalapját is teljesen felemészti és kénytelen lesz tartalékalap, vagy amortizáció megelőlegezést kérni a Banktól. 10%-ra becsülöm azoknak a vállalatoknak a körét, akiknél ez sem segít és az adósság rendezésére a műszaki fejlesztési alapot is fel kell használni. Mivel a szanálás során a Bank és a főhatóság – bár pénzügyi eszközökkel –, de direkt módon megelőlegezési hitelt ad vagy nem ad (be kell hogy avatkozzon), nem reális annak hangoztatása, hogy az állam nem növeli az operatív beavatkozást a vállalatok életébe.

A vállalatok jövőbeni pénzügyi helyzetét alapvetően befolyásolja az új belföldi ár-szabályozás. Azt lehet mondani, hogy az elkövetkező éveknek ez az egyik legkeményebb feladata. Ennek problémáit már korábban részleteztem, e helyen csak arra utalnék, hogy a vállalati nyereség – és ezzel párhuzamosan – a vállalati alapok teljes beszűkítése nem biztos, hogy jó irányba befolyásolja majd a vállalatok gazdálkodását. A vállalkozási kedv feltételezi, hogy értelme is legyen a kockázat vállalásának, vagyis lehessen vállalati nyereséget realizálni és annak elfogadható hányada a vállalat rendelkezésére áll majd. Ellenkező esetben nincs vállalkozás, csak óvatos vegetálás.

Sokat vitatott kérdés, hogy a vállalatok képesek-e a mai szabályozók mellett az önfinanszírozásra, vagyis, hogy egy új beruházást milyen feltételek mellett képes saját hozama finanszírozni, helyesebben a hitelt visszafizetni. A válasznál a gépipar 1978. évi átlagos mutatóiból indultam ki, melyek szerint az eszközarányos nyereség 17%, és az eszközértékre vetítve kb. 5% fejlesztési alap képződik évenként a nyereségből. Az amortizációval együtt ekkor kb. 7,5% fejlesztési alap képződik, ami 5 évre számítva az eszközérték 37–50%-ának felel meg. Ha nem 17%-osnak, hanem 20%-osnak vesszük az eszközarányos nyereséget, akkor sem tud a fejlesztés 5 év alatt az új eszközérték 50%-ánál többet „betermelni” az F alapba. Ez egyben azt is jelenti, hogy a hitelt a vállalat csak úgy tudja 5 év alatt visszafizetni, ha a fejlesztés összegének kb. 50%-át nem az új fejlesztés hozamából, hanem a fejlesztés előtti eszközállomány hozamából (nyereségből és amortizációból) biztosítja.

Az elmondottakból a további következtetések adódnak:

- ha pedánsan alkalmazzuk az 5 éves futamidőt, nem lehet addig új fejlesztést indítani, hitelt igénybe venni, amíg nem jött össze kb. 50% saját alap a meglévő eszközök hozamából;
- az új fejlesztések nem haladhatják meg a meglévő állóeszköz állomány 50%-át.

Mindezeket az összefüggéseket a mai szabályozók figyelembevételével egy leegyszerűsített modell alapján állapítottam meg, ahol a vállalat úgymond „tisztá lappal” indul, tehát korábbi adósságainak törlesztése nem terheli több évre előre a fejlesztési alapját. Ilyen eszményi állapot azonban ritkán fordul elő a gyakorlatban.

A fenti számításoknál még a régi szabályozók által lehetővé tett magasabb nyereségszintből indultam ki, amihez képest a 80-as szabályozók lényegesen rosszabb helyzetet eredményeznek. Ez valójában azt jelenti, hogy az önfinanszírozás követelménye egyre szűkebb területen lesz csak a gyakorlatban érvényesíthető.

A belföldi igények várható beszűkülése, a szocialista export kontingentálása egyre jobban előtérbe helyezi a tőkés export-orientációt. A tőkés export jelentősebb növelése azonban nem képzelhető el fejlesztési tevékenység (gyártmányfejlesztés, beruházás, készlet) nélkül. Az ehhez szükséges pénz előteremtésével, ennek feltételeivel most nem kívánok foglalkozni. Az előzetes jelek szerint a tőkés exportot elősegítő fejlesztésekre a jövőben is lesz olyan pénzügyi alap, amelyből a vállalatok hitelt kaphatnak.

A vállalatok vállalkozói kedvét azonban nagyon zavarja a tőkés exporttal együtt járó számos bizonytalanság, pl. az árak váratlan és kedvezőtlen változása, a valuták leértékelése, a konkurens cégek agresszív, könyörtelen fellépése, stb. E tényezők jelentősen megnövelik a tőkés export felfutását célzó fejlesztések kockázatát.

Érdemes lenne a korábbinál jobban végiggondolni, hogy milyen esetekben lehet indokolt a termelő (fejlesztő) vállalatok és a külső szervek (pl. a külkereskedelmi vállalat) közötti kockázat megosztása. Az export árprognózisok területén például feltétlenül indokolt lenne valamilyen szervnek a vállalattal sorsközösséget vállalnia. Nem tekinthető ugyanis helyes módszernek, hogy az iparvállalat külkereskedelmi bizománya – a fejlesztési döntést megelőzően – az adott termék világpiaci árának növekedését prognosztizálja; ezen információ alapján a vállalat beruház és felkészül a termelés gazdaságos növelésére; majd az áremelkedés elmaradása esetén a termelő vállalat egyedül viseli a helytelen prognózis anyagi terheit. Talán megalapozottabbak és mértéktartóbbak lennének az említett árprognózisok, ha azokhoz nemcsak az iparvállalatoknál, hanem a prognózist kidolgozó külkereskedelmi vállalatnál is anyagi konzekvenciák fűződnének.

Ha valaki most arra gondol, hogy az iparvállalatok mentesülni szeretnének minden kockázattól, megnyugtathatom őket, a kockázat oroszlán része továbbra is mindenképpen a vállalatoknál maradna, hiszen a gyártmánykonstrukcióból fakadó műszaki kockázattól – a munkaerő és anyag biztosításán keresztül – egészen a megfelelő termelési költségekig az anyagi felelősség döntően a termelő vállalaté marad. Sőt, a szabályozó rendszer, vagy az adózás változása is egyértelműen az iparvállalati kockázatok körébe tartozik. Végül e gondolatkör lezárásaként szeretném hangsúlyozni, hogy az export célú fejlesztési döntéseknél a prognosztizált devizákért, valamint az eladható volumenért ne egyedül a termelő vállalat tartsa a hátát, hanem – előre rögzített arányban – a bizományos külkereskedelmi vállalat is osztozzon ebben a kockázatban.

dr. ZÁNYI JENŐ<sup>1</sup>:

## A GYÓGYSZERIPARI VÁLLALATOK HELYZETE ÉS FELKÉSZÜLÉSE A 80-AS ÉVEKRE<sup>2</sup>

Az iparvállalatok helyzetét, adottságaikat és lehetőségeiket csak nagyszámú jellemzővel lehet meghatározni. Ezek a jellemzők még hasonló ipari tevékenységet folytató vállalatok esetében is csak részben nyújtanak összehasonlítható információkat, ugyanakkor a mutatók közötti összefüggések megfigyélése közelebb vihet eltérő iparágak eredményeinek egybevetéséhez is.

A vállalati adottságokat és lehetőségeket elsősorban két vetületben, mégpedig a technikai-technológiai színvonal, illetőleg a piaci helyzet szempontjából célszerű vizsgálni. Az adottságok így egyrészt a meglévő helyzetet, a lehetőségek pedig a fejlődés irányát, mértékét — tehát a jövőbeni helyzetet jelzik. Iparvállalatok esetében is lényeges, hogy a technikai-technológiai színvonalat ne pusztán a közvetlen termék-előállítási folyamat szempontjából értelmezzük, s a piac fogalmába ne csak az értékesítési vonalat, hanem a termelés és fejlesztés anyagi ellátásának területét is beleértjük. Az elmondottakat előre bocsátva megállapítható, hogy az azonos iparághoz tartozó vállalatok gondjai, problémái mégis mutatnak bizonyos hasonlóságokat, s ezek rendszerint levezethetők a gazdaság általános helyzetéből.

A magyar gyógyszeripar — mint ismeretes — több önálló gyógyszergyártó vállalatból tevődik össze. Ezek között sem a technológiai folyamatok, sem a gyógyszergyártás feldolgozási fázisai (hatóanyaggyártás — gyógyszerkészítmények előállítása) terén nem alakult ki érdemi specializáció. Ugyanakkor igen erős a termékek szerinti szakosodás, hozzátéve, hogy a termék fogalma nem azonos egy-egy hatástani csoporttal. Az azonos vagy hasonló terápiás hatás ugyanis különböző jellegű és más-más technológiával előállított vegyületeknél is fellelhető. Az egyes vállalatok között csak laza kapcsolatot létesít a közös érdekek szolgálatára létrehozott társulás (Magyar Gyógyszeripari Egyesülés), amelynek alapvető feladata meghatározott vállalati tevékenységek egyeztetése és egybehangolása. Ez a munka döntően a kutatási politikára és tevékenységre, a fejlesztési koncepciók kialakítására, a külgazdasági kapcsolatokra és egyes közös gazdasági érdekek területére koncentrálódik. A vállalatok között ezen túlmenően — eltekintve néhány formális, kétoldalú vagy közös vállalkozástól — viszonylag kevés a vállalati szintű kapcsolat. Ennél lényegesebb a különböző vállalati szervek informális együttműködése és egyeztetett gyakorlati tevékenysége. A kapcsolatok „laza” jellege megfelel a magyar gyógyszeripari vállalatok feladatainak, amelyek elsősorban a rugalmasság, a kezdeményezés, a gyors reagálás követelményeit írják elő, s a kötött, szigorú szabályozottságot,

<sup>1</sup> Az EGYT Gyógyszervegyészeti Gyár gazdasági igazgatója.

<sup>2</sup> A kézirat lezárásának időpontja: 1979. október 15.

az uniformizált vezetési stílust aligha viselnék el. Mindez abból származik, hogy ezek a vállalatok termelésük több, mint 60%-át külföldi piacokon értékesítik. Az export közel 45%-a tőkés piacokra irányul. Ez utóbbi a vállalatok összes termelésének mintegy 26%-át képviseli (vállalatonként 15%–45% között szóródik). Ennek következtében a legfontosabb gazdálkodási adatok átlagos – a vállalatok összességére számolt – mutatói lényegesen eltérhetnek az egyes vállalati értékektől, amelyek időszakosan jelentős hullámzásokat is mutatnak. Az EGYT Gyógyszervegyészeti Gyárat is ez jellemzi.

### *A vállalatok jelenlegi helyzete*

A gyógyszeripari vállalatok – és ezen belül az EGYT – helyzetének megítélése igen összetett probléma. Az elmúlt évek során jelentős fejlődés ment végbe a technológiai-technikai feltételek és a piaci kapcsolatok területén egyaránt. A vállalatok, elsősorban a konvertálható árualapok bővítésére biztosított hitelkeretek igénybevételével, számottevő korszerűsítést hajtottak végre, anélkül, hogy ehhez kifejezett állami támogatásban, állami nagyberuházásban részesültek volna. A program megvalósításához kapott preferencia, mely a fejlesztési lehetőségeket a tőkés export növelésének arányában egészítette ki, az V. ötéves terv beruházásainak mintegy 40%-át finanszírozta. Ennek vállalati fedezetét a szocialista export után fizetett – igen nagyszámú – termelési adó több mint háromszoros összegben biztosította. A fejlesztés eredményeként a tőkés relációba irányuló gyógyszerexport (hatóanyag és készítmény) az ötéves periódus alatt megkétszereződik. Igen lényeges a javulás a munkatermelékenység terén, miután a vállalatok feladataik megoldásához gyakorlatilag nem vesznek igénybe többletlétszámot.

Az export bővülése mellett a belföldi forgalom is emelkedő tendenciát mutat, annak ellenére, hogy a gyógyszerek termelői ára 1968 óta nem változott (az importanyagok költségemelkedését a pénzügyi hidak módosítása kompenzálta). A gyógyszeripari vállalatok nyeresége, a kifejezetten elvonás jellegű szabályozó változások mellett is évről-évre (1979 várható eredményét nem számítva) növekvő tendenciát mutatott. Ennek nem kis mértékben a termékszerkezet kedvező irányú változtatása, a kedvezőbb gazdaságosságú termékek részarányának növelése volt a forrása. Évről évre javult a vállalatok dollár relációjú devizakitermelési mutatója – részben a termelési költségek fajlagos csökkenésének eredményeként.

Az elmondottak alapján úgy lehetne megítélni a gyógyszergyárak, s ezen belül az EGYT jelenlegi helyzetét, hogy kedvező körülmények között folyhat a gazdálkodás, a befektetett munka meghozza eredményeit. A külső megítélő számára ez a kép talán túlzott optimizmust tükröz, különösen ha figyelembe vesszük, hogy néhány, már 1979-ben is ható érdemi tényező lényeges romlást idézhet elő, s egyben megnehezíti az 1980 utáni várható, ill. elérhető helyzet kedvező megítélését. Ezek a tényezők egyrészt a vállalati belső gazdálkodás megnövekedett súlyos feladataiban, másrészt a külső feltételek szigorodásában, illetőleg bizonytalanságában jelentkeznek.

A tárgyilagosság arra kötelez, hogy elsőként a belső vállalati feszültségekről ejtsek szót, s csak másodsorban említsem azokat az összefüggéseket, melyek azonban részben az előbbiekből is következnek.

A gyógyszergyártás jelenlegi hazai színvonala permanens innovációt követel. Ennek

igen komoly periódusa kezdődik a 80-as évek elején, amikor el kell dönteni, hogy a következő 10–20 esztendőben milyen utat akarnak a vállalatok követni. A fejlett ipari országok gyógyszergyártói még ma is jelentős lépéselőnyrel rendelkeznek, a feltételeket elsősorban ők diktálják. Ma ezek a követelmények nemcsak a termékek – a korábbinál többszörösen szigorúbb – minőségi előírásaiban jelentkeznek, hanem kiterjednek a gyártás körülményeire, az eljárások pontos nyomon követésére.<sup>3</sup> Talán még ezeknél is jelentősebb anyagi ráfordításokat igényelnek az előzetes kipróbálások, vizsgálatok és kontrollok hosszú időt és nagy apparátust lekötő rendszerei. Ezek a feladatok a jelenlegi vállalati feltételek között, a mai szervezetségi színvonalon nem oldhatók meg. Dönteni kell tehát, hogy milyen erővel veszünk részt ebben a sokszor irreálisnak tűnő versenyfutásban, illetve milyen más, szolidabb utat próbálunk jární. Ez utóbbira az eddigi gyakorlat kibővített alkalmazása nyújthat lehetőséget. Elsősorban a fejlődő országok piacait és iparfejlesztési törekvéseit kihasználva célszerű azokat a termelőbázisokat kiépíteni, amelyek egyben szilárd nemzetközi potenciált is jelentenek. Nehezíti a helyzetet, hogy mindkét út óriási anyagi és szellemi ráfordításokat igényel, s végül is, az utóbbi megoldás során is lényegében a legfejlettebb versenytársakkal találjuk szembe magunkat, legfeljebb nem hazai, hanem semleges pályán.

Az elmúlt évek eredményes fejlesztéseiből is igen komoly vállalati problémák származnak. A technikai és kapacitás-fejlesztés döntő hányadát a már említett, és kizárólag a termelő létesítményekre koncentráló hitelforrásokból valósították meg. Ennek feltételei és keretei a vállalati infrastruktúra arányos fejlesztését csak minimális mértékben viselték el, de semmiképpen nem adtak lehetőséget az ellátás színvonalának érdemi javítására. A gyártási körülményeknek azonban ma már közel olyan mértékben az infrastruktúra a meghatározója, mint maga a közvetlen termelő folyamat. Ennek kialakításához – a környezetvédelem egyre hangsúlyozottabbá váló követelményeit is figyelembe véve – olyan anyagi forrásokra volna szükség, melyeket a vállalatok saját erejükből aligha tudnák biztosítani.

A gondokat súlyosbítják a vállalatok telepítési problémái, amelyek megoldása – a rendelkezésre álló területi és munkaerő ellátási helyzet mellett – szinte egyértelműen a vidéki telepítés irányába kereshető. A gyógyszergyárak az elmúlt években jelentős lépéseket tettek a vidéki telephelyek kiépítésére. Az eddigi eredmények azonban nem elégségesek, számos további vidékretelepítéssel, s ebből származóan további nehézségekkel kell számolni. Az egyik fő probléma abból származik, hogy az új létesítményeket a jelenleginél fejlettebb színvonalon célszerű megvalósítani. Ez nem egy esetben szemléleti változást, annak felismerését is igényli, hogy az áttelepülés nem a meglévő üzemek más helyen történő újbóli létrehozása. Ezen túlmenően, elengedhetetlen az a szellemi bázis is, amely biztosítani tudja a megfelelő hatékonyságot, és a gyógyszergyártás elengedhetetlen feltételét képező gyártási kultúrát. Úrrá kell lenni a ma még a távolsággal hatványozottan növekvő irányítási és együttműködési nehézségeken és meg kell valósítani a szállítás és egyéb tevékenységek költség-optimumának az érvényesítését.

<sup>3</sup>A WHO részletes, a gyártási körülmények pontos meghatározását tartalmazó előírását, a GMP (good manufacturing process) szabályzatot minden komoly gyártónak be kell tartania.

A külső tényezők között számos olyan elem található, amely kedvező lehetőséget biztosít a gyógyszeripari fejlődés számára. Ezek közül elsőként említhetjük azt a világtendenciát, amely annak következménye, hogy az egészségügyi ellátás javítása mindegyre egyre inkább társadalmi célkitűzéssé válik. A legnagyobb mértékű ugrás ebben a vonatkozásban a fejlődő országokban tapasztalható, ahol – sok esetben a politikai tényezőktől függetlenül is – viszonylag jók a magyar gyógyszeripar lehetőségei. Ezek az adottságok és tendenciák arra utalnak, hogy a vállalatok, megfelelő feltételek esetén, nemcsak tartani tudják általános fejlődési ütemüket, hanem jelentősen javíthatják is helyzetüket. Erre lehetőséget biztosít a magyar gyógyszeriparnak a szocialista országokban kivívott tekintélye, a magyar gyógyszergyártás sok esztendő alatt felgyülemlett és ápoltt szellemi tőkéje és nemzetközi téren szerzett gyakorlati tapasztalata. Mindezek azonban pusztán lehetőséget jelentenek, realizálásukhoz számos, a későbbiekben még említendő feltétel saját erőből történő megteremtése, biztosítása szükséges.

A közgazdasági összefüggések megítélését azonban ma még számos bizonytalanság zavarja. Ezek közül néhány alapvetően zavarja a következetes, hosszabb távú vállalati politika érvényesülését. Ezek a zavarok pedig mindenképpen visszahatnak a lehetőségek kihasználására, még akkor is, ha a dolgok majd „menetközben tisztázódnak”.

– A jelenlegi helyzet kialakulását eredményező folyamat a vállalatokat jelentős kötelezettségek vállalására kényszerítette. Szinte természetes, hogy ezeket a terheket a mindenkori gazdasági feltételek között vállalták, s így a megváltozott körülmények közötti teljesítésük szükségszerűen nehézségeket okoz. Az elmúlt időszak szabályozó módosításai, különösen azok, melyek az egyes elemek közötti összhang figyelmen kívül hagyásával, jövedelemelvonási szándékból következtek be, a gyógyszergyárak majd mindegyikénél – a fejlesztési források tekintetében – súlyos eladósodást okoztak. A jövőbeni változtatások célja és indokoltsága vitathatatlan. Semmiképpen sem biztató azonban, hogy már a jelenlegi helyzet is megfosztja a vállalatokat attól a lehetőségtől, hogy a VI. ötéves terv fejlesztéseinek előkészítésénél érdemben foglalkozhassanak a folyamatosság biztosításával. Így előáll az a helyzet, hogy az előzőekben említett, fokozott és a szigorúbb feltételek mellett is gazdaságosnak tekinthető fejlesztéseket csak – jó esetben – egy-két év kihagyása után lehet érdemben elkezdni. Ez pótolhatatlan veszteséget jelent. Gyakorlati tapasztalatok bizonyítják, hogy a visszafogott, vagy időlegesen megszakított fejlesztési munka intenzitásának visszaállítása hosszú időt követel, sok esetben szinte megoldhatatlan. Egyéves kihagyás tehát nem egyéves elcsúszást jelent.

– Ma már bizonyos, hogy a gyógyszerkészítmények belföldi árszínvonala továbbra is alapvetően el fog térni a világpiaci árviszonyoktól. A bevezetésre kerülő gyógyszeripari árrendszer, mely ezen a területen is a feldolgozóiparra érvényes általános szabályokat alkalmazza, nem számol azzal a kétségtelen ténnyel, hogy a vállalatok tőkés exportja zömében a hazai forgalomnál alacsonyabb készütségi fokon álló (a gyógyszergyártás szempontjából szinte alapanyagnak tekinthető) termékekből tevődik össze, ismert, hogy mindazok a költségek, melyeknek növekedésével – az előzőek alapján – számolnunk kell (kutatási ráfordítások, a gyártási követelmények fokozott szigorítása, a kipróbálás és a bevezetés költségei, stb.) a fogyasztásra kész gyógyszertermék árában, s nem a hatóanyag-forgalomban realizálódnak. Ennek – számításokkal bizonyítható – következménye, hogy ha a belföldi gyógyszerigényt – abszurd esetben – teljes egészé-



ben importból kívánnánk fedezni, ehhez a jelenlegi termelő ár mintegy két és félszeresét kellene kifizetnünk, természetesen devizában. A hazai igények kielégítése, a gyógyszergyárak importjának ugyanakkor mintegy 1/3-át veszi igénybe, tehát a devizateher az előbb említett — ismétlem lehetetlen — megoldáshoz képest minegy 14%! Annak elismerése mellett, hogy a mi társadalmi viszonyaink között nem volna elfogadható, hogy a hazai gyógyszerellátás költségeinek terhére fedezzük a gyógyszer-export jelenlegi összetétele folytán külföldön (tőkés relációban) nem realizálható ráfordításokat, mégis felmerül az ár- és értékarányok problémája. Különösen akkor figyelemreméltó ez a körülmény, amikor a dinamikus fejlődés biztosításának feltételeiről és az ehhez szükséges megítélés kérdéséről van szó. Úgy gondolom, hogy e kérdésnek általánosabb, messzebb mutató konzekvenciái is vannak. Felveti, hogy az érték fogalmának figyelmen kívül hagyása mellett egyáltalán számíthatunk-e a piaci mechanizmus érvényesülésére; még akkor is, ha jelen esetben egy különleges árurol, a gyógyszerrol van szó. Azzal ugyanis, hogy állampolgári jogon biztosított egészségügyi ellátás keretében bonyolódik a forgalom, nincs kikapcsolva a pazarlás veszélye.

— A gyógyszergyártás megfelelő szintű anyagellátási bázisa nem áll itthon rendelkezésre. A már korábban is sanyarú helyzet az elmúlt években — a hazai nehézipar másirányú fejlődése következtében, s nem utolsósorban a gyógyszergyártás korszerűsödése és diverzifikálódása eredményeként — romlott. Ezt a problémát a belföldi és import forgalmazási rendszer számos hibája is (az ipar ellátásának egyszintű jellege, a közvetítők és bizományosok több szintje stb.) fokozta. Sok függ attól, hogy milyen előrelépés történik ezen a területen.

— A problémák megoldásának egyik kézenfekvő módja a korábban már meghirdetett és valóban nélkülözhetetlen szelektív iparpolitika alkalmazása. Úgy tűnik, jelentős előrelépést, a 80 utáni évek fejlődésének biztosítékát a gyógyszeripar teljes tevékenységi körét felölölő központi fejlesztési program megvalósítása jelentené. A feltételek megteremtése igen nagy erőfeszítéseket, az anyagi bázison túl számos szervezési, oktatási, ellátási és külgazdaságot is érintő tevékenységet igényel, amelyek hatása csak időben elnyúlva jelentkezhet. Ezek egyikére-másikára még a továbbiakban visszatérek.

Összefoglalva, a gyógyszeripari vállalatok számára — a jelenlegi bázison — a 80-as években kedvező lehetőségek kínálkoznak. Ezek megfelelő kihasználása azonban számos — csak jelentős anyagi és erkölcsi áldozattal biztosítható — feltétel megvalósulását igényli, melyek egy, ma még talán nem túlnyomó hányada csak késéssel állhat rendelkezésre. Ez a körülmény várhatóan rontja majd az eredményeket. Még ennél is nagyobb veszélyt jelent a gazdasági elhatározóképeség átmeneti korlátozódása, amely a mértékek és működési mechanizmusok ismeretének hiányából fakad. E kérdés gyors megoldása nélkül a gyógyszeripar nem képes dinamikus fejlődésre.

### *A külgazdasági változások hatása*

A gyógyszergyárak gazdálkodásában a külgazdasági kapcsolatok és hatások döntő szerepet játszanak. Ez indokolta, hogy ezeknél a vállalatoknál már 1966-ban — kísérleti jelleggel — alkalmazták az export bevételek devizasorzós elszámolását, majd 1968-tól a sokat emlegetett devizaegyenleg rendszert. Az utóbbi lényegében a vállalatok összes

devizában kimutatott bevételét és az import-anyagok beszerzésére fordított kiadásokat vetette egybe, elsősorban a termelési célú anyagok, ill. néhány jellemzően import származású segédanyag és alkatrész bevonásával. Az anyagok köre ennek megfelelően nem volt teljes körű, de ugyanakkor magába foglalta a gyógyszergyártáshoz importált (TEK vállalatok útján), ill. előállított anyagok és intermedierek számított devizatartalmát. Az átfogó jelleg hiánya ellenére a „szaldó” – ha közelítő pontossággal is – de jól mutatta a változások irányát és mértékét, lehetővé tette az importanyagok kiemelt kezelését, az import-gazdálkodás vállalati megvalósítását. Ez a mérési mód jelezte a termékstruktúra változásának az import-igényre gyakorolt hatását, lehetővé tette a különböző értékesítési relációk fajlagos import-tartalmának megállapítását.

A tőkés relációban mért deviza-szaldó ma is ezt a feladatot látja el. Végeredményben arra ad választ, hogy a vállalat dollár bevételei és dollár importra visszavezethető termelési költségei között milyen az összefüggés, ill. a dollár relációból származó importanyagok milyen reláció értékesítési tevékenységét szolgálják.

A külpiazi változások hatása tehát több vonatkozásban is megjelenik a vállalatnál. Az elmúlt években szükségszerűen kialakult bizonyos alkalmazkodási készség, de ennek hiányosságai már magában az alkalmazkodás fogalmában is kifejezésre jutnak. Arra gondolok, hogy ez a fogalom eleve passzív magatartást tételez fel, ami a jelenlegi körülmények között azt is jelenti, hogy utólag, a már bekövetkezett változásokhoz igyekszünk megoldást keresni és találni. Magatartásunk így nem tendenciákat követ, hanem ugrásszerű változásokat mutat, gyakran az alkalmazkodás kapkodássá válik. Ennek okait két alapvető – gazdaságunk fejlődési útjához erősen kapcsolódó – tényezőben lehet megjelölni. Az egyik tényező abban rejlik, hogy a külpiazi kapcsolatok szférája – alapvető elveink szerint – elválik a termelés területéről. Az információk ennél fogva nem egységes szempontok szerint kialakított követelményeket elégítenek ki, hanem látszólag külön-külön külkereskedelmi és ipari információkra oszlanak. Az információk megszerzésének útja is szigorúan kötött, szervezett információ csak a külpiazi tevékenységgel kapcsolódóan áll rendelkezésre. Ennek lefordítása az ipari termelés működési területére nehézkes, de nem is biztos, hogy lehetséges. Ebből származik az egyik legnagyobb, hovatovább klasszikus példaként emlegethető ellentmondás. A külkereskedelem csak az ipar által gyártott termék piaci helyzetéről tud megbízható információt gyűjteni és továbbítani (az áru kiajánlható). Az ipar viszont már a termelés megindítására vonatkozó döntés előtt kíváncsi volna a piaci lehetőségekre. Így a ma megszerzhető információk rövidtávra szólnak, többnyire nem szolgálják megfelelően a struktúra-fejlesztési elképzeléseket. A gyógyszergyárak hosszú évek óta, az átlagosnál közvetlenebb kapcsolatot építettek ki a Medimpex-szel. E kapcsolatokat a közös anyagi érdekelttség szálai is erősítik. Ez is magán viseli azonban a napi problémák megoldására alkalmas és képes együttműködés jegyeit, míg hosszabb távra nem sikerült megfelelő megoldást találni. Ennek jelentős mértékben az az oka, hogy a termelési folyamat teljes körének megbontása – az egység két látszólag azonos részre bontása – következtében a közös érdekek elsősorban éves szinten fogalmazhatók meg konkrétan, hosszabb távra csak általánosságban jelölhetők meg.

A másik ok a tartalékok hiánya. Sokszor esik szó a tartalékokról, de ritkán abban az értelemben, ahogy az a gazdálkodás lényegéhez tartozik. Beszélünk rejtett tartalékról, s ez alatt a még nem konkretizált, de nyilvánvaló „hiányosságokból” származó, nem

tetszés szerint mobilizálható, felesleges erőforrásokat értjük. Feleslegeset, mert ezekre nincs szükség a gazdálkodás adott szintjének eléréséhez. Sokkal kevesebb szó esik a gazdálkodás valódi, szükséges tartalékairól, melyek viszont a kellenél kisebb mértékben és nem megfelelő formában állnak rendelkezésre. Egy példa talán jobban megvilágítja az elmondottak lényegét. A gyógyszerárak az alkalmazkodás „szent” elvének jegyében ma lehetőleg azt gyártják, ami már el van adva. Ha az üzlet meghiúsul, gyorsan átállnak más, ugyancsak már eladott termékre, hiszen az erőforrások legkedvezőbb kihasználását nálunk a legkönnyebben és leggyorsabban eladható termék előállítása eredményezi. Ily módon sok esetben nem valósul meg a tervszerű tevékenység, s ha mindehhez az anyagellátás nehézségeit is hozzászámítjuk, aligha követhető az a program, amely az erőforrások valóban optimális hasznosítására, a hatékonyság megközelítésére épül. A változtatások rengeteg veszteséget okoznak, egyes erőforrások (pl. készletek) strukturálisan is eltorzulnak.

A példák azt a látszatot keltik, hogy a tervszerűség és a rugalmasság egymásnak ellentmondó fogalmak. Nehezedik a helyzet, ha a stabilitás fogalmát is értelmezni kívánjuk és ezt mint merev kategóriát szembeállítjuk a rugalmas alkalmazkodás követelményével. Ezek az okoskodások azonban nem visznek előre. A gazdálkodás alapvető feltétele a stabilitás, nélkülözhetetlen követelménye a tervszerűség és ezekhez kapcsolódik a rugalmas magatartás igénye, nevezetesen az, hogy a változó körülmények között is megvalósuljanak az előző feltételek. Ebből következik, hogy nem ad hoc alkalmazkodásra van szükség, hanem a várható helyzetre kell rugalmasan felkészülni. Ehhez olyan előrejelzésekre van szükség, amelyek csak jól kiépített piaci hálózat segítségével szerezhetők be.

A stabilitás olyan tartós piaci kapcsolatokat feltételez, melyek egyrészt biztosítják a tendenciák felismeréséhez szükséges információkat, másrészt bizonyos állandóságot is jelentenek a változó körülmények között. A gyógyszerpiac jellemzője az állandó mozgás, változás. Ez nyilvánul meg a termékek választékának gyors megújulásában, az árak hullámzásában és számos más mennyiségi és minőségi követelmény változásában. A tapasztalatok azonban azt is megmutatták, hogy a változások időszakonként egy vagy több terméknel jelentkeznek és sohasem az egész „gyógyszerpiacot” érintik. Csökkenő igények és árak mellett, mindig megjelennek olyan cikkek, amelyeknek ára emelkedik, az eladhatóság javul. A gyógyszergyárak termelő kapacitásainak konvertálható volta ilyen módon rendkívül jól kihasználható. Mindezekhez azonban bizonyos „főpiaci” bázis elengedhetetlen, ami a magyar gyógyszergyártás számára – kézenfekvő módon – a szocialista országok, elsősorban a Szovjetunió révén adódik.

Az elmúlt évtizedek fejlődése egyértelműen arra utal, hogy a hazai gyógyszeripari tevékenység azért volt képes nemzetközi színvonalon is elismert eredményeket elérni, mert a rohamosan növekvő szocialista export a fejlődéshez stabil bázist biztosított. Meggyőződés, hogy a tőkés piaci versenyképesség és a magyar gyógyszerkészítmények szocialista piaci sikerei között szoros az összefüggés: a baráti országokkal kiépült jelentős forgalom volt a versenyképesség elérésének feltétele és bázisa. Ebből következik, hogy valójában csak olyan további fejlődés valószínűsíthető, mely ezt az összefüggést nem bontja meg és lehetőséget ad arra, hogy a gyógyszergyártás továbbra is – az arányos mértékben bővülő – szocialista exportra támaszkodjon. Ha számításba vesszük ennek az exportnak az átlagot lényegesen meghaladó rentabilitását és a magyar

gyógyszerek iránti kielégítetlen igényeket, kézenfekvőnek tűnik, hogy a kontingensek kialakításánál figyelembe vegyük ezeket az összefüggéseket. Számottevő az a körülmény is, hogy a szocialista export bővülése nem hogy csökkenti, hanem éppen növeli a másik reláció exportlehetőségeit.

Szót kell ejteni a „minden piacon értékesíthető termékek” fogalmáról és az ehhez fűződő mítoszról. Úgy tűnik, megint egy jelszó bűvöletébe kerültünk, s ebből nehéz kiszabadulni. Tapasztalataink szerint ugyanis ez a meghatározás csak az árucsoportok összevontabb kategóriájára értelmezhető. Oly módon például, hogy minden piacon értékesíthető termék: a gyógyszer. Az egyes konkrét cikkek, készítmények azonban a helyi feltételektől, ellátási kultúrától, fogyasztási szokásoktól és számos más tényezőtől függően egyes piacokon jól, másutt kevésbé kedvezően, ismét másutt egyáltalán nem értékesíthetők. Ezek az ismeretek kizárólag vállalati szinten értékelhetők, s ezért helytelennek tűnik ebből további – elsősorban a fejlesztési lehetőségek odaitélésénél – döntő következtetéseket levonni. Ezt a minősítést, s az ehhez fűződő elhatározásokat, csak úgy mint a gazdaságtalan termék elbírálását és sorsának eldöntését, egyértelműen vállalati kategóriaként kellene kezelni. A konkrét termékek közötti, sokszor bonyolult belső összefüggéseken túl emellett szól az is, hogy gyakran igen korlátozottak a lehetőségek az összetett piaci helyzet megítélésére.

A gyógyszergyárak eddigi eredményei és jövőre vonatkozó elképzelései egyértelműen bizonyítják, hogy a gyógyszergyártás dinamikus fejlesztése népgazdasági szempontból is előnyös, egyaránt szolgálja belső, társadalmi célkitűzéseink elérését és a külpiazi egyensúly javítását. A dinamikus fejlődés kísérője, de egyben feltétele a termékszerkezet állandó megújulása, amit talán az fejez ki a legszemléletesebben, hogy a vállalatok forgalmában a 10 éven belül bevezetett készítmények átlagosan 50%-ot reprezentálnak. Az új termékek magas részaránya nemcsak a jobb egészségügyi ellátás egyik feltételét biztosítja, hanem közvetve jelentős szellemi export lehetőséget is teremt.

Az új termékek ugyanakkor fejlettebb technikai-technológiai színvonalat is jelentenek. Ez mind a kémiai, mind a gépi folyamatokra és azok eszközigényére is vonatkozik. Korszerű terméket, megfelelő minőségben csak állandó minőségű nyersanyagból, pontos, megbízhatóan működő gépeken lehet előállítani. A gyógyszergyárak az elmúlt években részben korszerűsítették gépparkjukat; ezzel a külpiazi hatásokra a korábbinál érzékenyebbé váltak. A gépek ugyanis túlnyomórészt tőkés importból származnak, alkatrész ellátásuk nem biztosítható hazai, ill. szocialista forrásból. Sokszor probléma van a megfelelő anyagok beszerzésével is, hiszen a gépek (pl. automata csomagológépek) az itthon kapható, gyengébb minőségű anyagokkal kapacitásuk töredékét nyújtják, sőt esetenként nem is működtethetők. A háttérpar problémáiról van itt szó a gyógyszergyártás oldaláról. Ennek megoldását nehezíti, hogy a gyógyszergyárak igénye – a másirányú szükséglethez képest – elenyésző hányadot képvisel az adott termelésen belül (pl. üveg, papír stb.). A gyártóknak ezért sokszor nem is érdemes a különleges minőség gondjait vállalni. Igen ám, de a külföldi piac, az export megköveteli a különleges csomagolóanyagot, mert más szállítók már hozzá szoktatták ehhez. Valójában talán könnyebben lehet engedményeket elérni a tartalom vonatkozásában, mint a külső megjelenés terén. Mindez végül is importigényeket támaszt, a gyógyszer-licencek vásárlásához hasonlóan. Ezek a megállapodások az eddigi gyakorlat szerint nem technológiákra, hanem adott termékekre vonatkoznak. A technológiát ugyanis a gyógyszeriparban nem-

igen adják adják el, amíg a terméket piacra lehet hozni. A licenc-vásárlások haszna így egyrészt a termékstruktúra korszerű készítményekkel való bővülésében, s így az ellátás javulásában, másrészt a konkrét termékek gyártásánál szerzett tapasztalatok más termékek területére történő adaptálásában mutatkozik. Az ellátás javulása azonban más következményekkel, nevezetesen, a forgalom ugrásszerű növekedésével is járhat. A gyógyszeripar ugyanis köteles kielégíteni az ellátási igényeket, tehát ha jól választott és valóban korszerű termék licencét vette meg, számolhat import terheinek lényeges növekedésével is.

A gyógyszertermékek piacrajutásának igen speciális feltételei vannak. Ezek elsősorban a rendkívül munkaigényes bevezetési tevékenységben jelentkeznek, amely nélkül nem juttathatók érvényre az adott készítmény előnyei. Ez következik a gyógyszer különleges fogyasztási cikk jellegéből, továbbá abból a tényből hogy számunkra nem elsősorban a beteg a fogyasztó, hanem a készítményt megrendelő orvos. E feladatot csak a már említett széles körű piaci hálózat szakemberei képesek megoldani.

Az elmondottakból nyilvánvaló, hogy a gyógyszeripar hatékony működése az exportpiacokon elképzelhetetlen külföldi érdekeltségeink számának és üttöképességének növelése nélkül. Ez a – tőke-exportot is feltételezhető – tevékenység ma még nem biztosított minden oldalról. Nem állnak megfelelő mértékben rendelkezésre az alapításhoz és a bővítéshez szükséges anyagi és káder feltételek és elszámolási rendszerünk sem honorálja ezeket a befektetéseket.

### *Termelékenység, hatékonyság, versenyképesség*

Az élőmunka termelékenysége a gyógyszergyárakban az elmúlt években nagymértékben növekedett. A termelési körülmények korszerűsítése mellett jelentős szerepet játszottak ebben a nemzetközi élenjáró színvonal elérését, ill. megközelítését célzó szervezési intézkedések. A nemzetközi összehasonlítások mutatószámai és az erre épülő egybevetések természetesen nem adnak „pontos” eredményt. Az egy főre vetített termelési érték adatai ugyanis a gyógyszergyártás vonalán nehezen számíthatók át nemzetközi mértékegységre. A belföldi értékesítési forgalom, mint már említettem nem azonos árszinten jelenik meg (jelenleg s a jövőben sem), ezért a külföldi gyógyszergyártók árszínvonalával, s így a devizasorzóval történő számítás érdemi torzítást jelent. Hasonló probléma adódik a szocialista export számbavételénél, ahol a devizasorzók közötti arány alapján történő átszámítás aligha adja a tőkés piaci árszintet. (A számítás ugyanis a Rbl relációból származó forintosított árbevételt osztja a \$ kereskedelmi árfolyamával.) Végül, de nem utolsósorban, lényeges eltérés, hogy míg a külföldi vállalatok értékesítése javarészt gyógyszerkészítményből adódik, hatóanyagot szinte kizárólag csak saját leányvállalataiknak adnak el (természetesen igen magas áron), a magyar tőkés piaci értékesítés túlnyomó része lényegében alacsonyabb árszintű kereskedelmi jellegű hatóanyag. A számítási mód ennél fogva elsősorban a fejlődés dinamikájának megfigyelésére alkalmas, az összehasonlítás a tendenciák alakulását jellemzi.

A fenti problémák megkerülése érdekében vizsgálódásainkat kiterjesztettük egyes naturális mutatókra is, amelyek egy adott technológiai folyamat, vagy termelőkapacitás mennyiségi produktumát és az ott foglalkoztatott termelő létszám adatait hasonlít-

ják össze. A természetes mérőszámokkal mért munkatermelékenységi adatok azt mutatták, hogy az élenjáró nemzetközi színvonalhoz képest elmaradásunk lényegesen kisebb, mint az értékbeli mutatók alapján. Ebből levonható az – az egyébként nem meglepő – megállapítás, hogy termelékenységi problémáink elsősorban nem a közvetlen termelő folyamatoknál, hanem a segéd- és kiszolgáló tevékenységeknél jelentkeznek. Nem kielégítő hatásokkal oldjuk meg a szállítást, az anyagmozgatást és egyéb szolgáltatások feladatait, nehéz fizikai munkát végzünk ott, ahol gépek, vezetékrendszerek, anyagmozgató és elosztó hálózatok volnának alkalmazhatók. A követelmény világos, megoldásukhoz azonban jelentős anyagi eszközök szükségesek, melyek felhasználása nem eredményezné közvetlenül a termelés és az export növelését. Talán még a gazdaságosság javulásában is csak részben tükröződne, hiszen nagyértékű, karbantartásigényes berendezésekről van szó, melyek üzemeltetése (energia-szükséglete révén) magasabb költséget jelentene, mint a jelenlegi munkabér. Mindettől függetlenül a szükséges beruházási eszközök az elmúlt időszakban nem voltak biztosíthatók a gyógyszergyárak fejlesztési forrásaiból. A kérdés nagy jelentőségére való tekintettel mégis kell valamilyen megoldást találni, talán járadékköteles állami alapjuttatás segítségével.

Az elmúlt évek dinamikus növekedésének fontos forrása volt a hatékonyság növekedése: a vállalati eredmény növekedése meghaladta a felhasznált erőforrások bővülését. A technológiai fejlesztés és a szervezés eszközeivel elértük, hogy a ráfordítások fajlagosan is csökkentek, a készletek forgási sebessége nőtt és a kapacitások kihasználása javult. Mindezek mellett alapvető probléma a termelés megfelelő ütemességének biztosítása. Ennek érdekében a gyógyszergyárakban kettős feladatot kell megoldani. Nemcsak a termelés viszonylag egyenletes mennyiségi ütemét kell biztosítani, hanem azt is, hogy ezzel párhuzamosan a vállalat árukibocsátó képessége se mutasson túl nagy ingadozásokat. Nem közömbös ugyanis, hogy adott időszakban csak intermedier (félkésztermékek) gyártása folyik a végső fázisok előállítására alkalmas termelőberendezésen és a rendelkezésre álló munkaerő kihasználása sem megfelelő. A termelt mennyiségen belüli helyes arányok biztosítása sem elegendő, hiszen a különböző gyógyszertermékek értékesítési árai igen nagy szóródást mutatnak. Az ütemesség viszont vállalati szinten elsősorban az értékmutatóval jellemezhető, nem beszélve arról, hogy a pénzügyi egyensúly a bevételeknél is ütemességet követel. Mindezek ellen szól az a tény, hogy a gyógyszergyártásban is a nagyobb sorozatok termelése, az átállási idők csökkentése képezi a jobb kapacitáskihasználás alapvető feltételét.

A készletezési költségek és az átállási veszteségek összefüggése alapján számítható optimumot azonban nem mindig lehet megközelíteni. Ebben szerepet játszanak az anyagellátás igen gyakran felmerülő zavarai, a változó piaci igények (ezek követésére belföldön a vállalat kötelezve van) és nem utolsósorban az üzemzavarok, a gyártó berendezések termelőképességének biztosításával (karbantartás, felújítás) kapcsolatos problémák. Ez utóbbi forrása az a tény, hogy a rendkívül sokoldalú feladat megoldására nincs kellően szervezett apparátus. A vállalatok saját karbantartó kapacitással ezeket nem tudják megoldani, az igénybe vett külső vállalatok pedig csak igen nehezen illeszkednek be a karbantartási rendbe. Az üzemzavarok elhárítását, valamint a szakmához közelálló vegyipari gépészeti és műszerautomatikai feladatokat elvileg saját kapacitással szeretnénk megoldani. Ennek érdekében kétszintű, területi feladatokkal megbízott karbantartó szervezetet igyekeztünk kiépíteni. Ha ennek elegendő lenne a kapacitása, kül-

ső vállalatokkal csak a különféle szakipari munkákat kellene elvégeztetni. A másik megoldás a szakmailag specializált karbantartó vállalatok működése lehetne. Ezek egyike sem áll fenn, így meglehetősen kapkodó erőfeszítések folynak a megfelelő karbantartó kapacitások több forrásból történő összeszedésére. A legfőbb ellentmondás, mely saját kapacitásunk monoton csökkenését eredményezi, hogy ezek a – szövetkezeti és termelőszövetkezeti egyéni és közös vállalkozások szinte áttekinthetetlen szövevényében létrejövő – kisvállalatok jóval kedvezőbb anyagi feltételek ígéretével állandóan apasztják saját állományunkat. Igaz, hogy a jóléti és a szociális feltételekben elmaradnak vagy azt a megrendelővel biztosítatják, de ez sok esetben másodlagos a dolgozó megítélésében. Ennek a helyzetnek megváltoztatásához viszont saját erőfeszítéseink elégtelenek.

A gyógyszergyártás hatékonyságának növelésében meghatározó szerepet játszik a műszaki munka hatékonysága. Ez a követelmény akkor valósítható meg, ha a rendelkezésre álló erőforrásokat megfelelően koncentrálva, célratörően használjuk fel. Ezért rendkívül nagy jelentősége van a kutatás és fejlesztés koordinációjának, mely biztosítja, hogy véges kapacitásaink nem forgácsolódnak szét párhuzamos tevékenységekre. A gyógyszeriparban ennek gyakorlata sok éven keresztül alakult ki és megfelelően funkcionál. Problémát inkább az okoz, hogy ezt a sok szakmát és speciális szaktudást igénylő tevékenységet, mely a kémiai és technológiai kutatástól, az orvosi, biológiai és klinikai vizsgálatokon keresztül a gyógyszeripari szempontból „marketing” tevékenységnek minősülő gyógyszerismertetésig terjed, nem lehet a vállalati szférán belül megoldani, számos külső kutatóhely munkája is elengedhetetlen. A tevékenységek összehangolása jelentős szervezési munkát igényel. Ennek során a tudományos eredmények felmutatása mellett döntő szerepet kell biztosítani az alapvető vállalati célkitűzések érvényesülésének. Ezek a célkitűzések pedig elsősorban gazdasági követelmények teljesítésére irányulnak, és az elért eredmények egyik meghatározója az időfaktor. Ma, amikor egy új készítmény létrejöttéhez a gondolat felmerülésétől számítva 6–8 esztendő szükséges, óriási jelentősége van a megvalósítási folyamat programozásának, hálódigrammos tervezésének és nyomonkövetésének. Nem véletlen, hogy ez a módszer gyakorlattá is vált a gyógyszeriparban. Komoly problémákat okoz viszont a tudományos ambíciók és a gazdasági követelmények összehangolása.

A gyógyszeripari versenyképesség neuralgikus pontjai elsősorban a tőkés piaci kapcsolatok terén jelentkeznek. A versenyszituáció itt szinte állandóan újabb és újabb követelményeket támaszt. Ezekre mindenképpen reagálni kell. A versenyfeltételek közül a legnagyobb probléma a szállítókészség és szállítóképesség vonalán mutatkozik. A termelés ütemességével kapcsolatban elmondottak a szállítás ütemességében fokozottan éreztetik hatásukat. A megfelelő ár eléréséhez rövid szállítási határidő volna szükséges, ha viszont csak azt termeljük, ami már el van adva, a szállítási időpont megállapításához a gyártás átfutási idejét is kalkulálni kell. A már említett tartós kapcsolatok természetesen segítenek az ütemek összehangolásában, de világos, hogy ezekhez viszonylag szerényebb árszintek tartoznak. A kérdés tehát az, hogy miként lehet – elsősorban nem is a termelés, hanem az értékesítés terén – a jelenleginél nagyobb rugalmasságot elérni. Talán túlzottan leegyszerűsítve azt lehetne mondani: megfelelő választékú árukészletek biztosításával.

Jelenlegi készletstruktúránk azonban alapvetően ellentmond ennek. A vállalatok

készleteiben az anyagok dominálnak, a saját termelésű áruk aránya a szükségesnél alacsonyabb szintű. Ebben szerepet játszik az anyagellátás jelenlegi helyzete, amely a termelés biztonsága érdekében azt sugallja, az elérhető anyagkészleteket jobb saját raktárunkban tudni. Ezt a hozzáállást erősíti a hazai szállítók monopóliuma, az importbeszerzési lehetőségek időszakonként bekövetkező adminisztrációs nehézségei, s bizonyos mértékben elszámolási rendszerünk is. Ez utóbbi úgy épül fel, hogy a raktáron lévő saját termelésű készletek csak annyit érnek, mint amennyi a bennük megtestesülő ráfordítás. A szállító ezért annak termel, aki azt még ugyanabban az elszámolási időszakban átveszi, hiszen másként nem realizálhatná termelése eredményét. Ha pedig anyagkészletei a készletezési lehetőségeket túlnyomó mértékben igénybe veszik, már ez okból sincs más választási lehetősége. Ennek a helyzetnek tulajdonítható az iparban lévő készletek szerkezetének deformálódása, amely a szállítóképesség nagymértékű csökkenését vonja maga után. Úgy gondolom, meggondolandó lenne ennek a problémának valamilyen tartalékolási módszer beiktatásával történő megoldása, természetesen szétválasztva a realizált eredmény és a számviteli eredmény fogalmát, sőt az azokhoz fűződő konzekvenciákat is.

A versenyképesség kritériumát sokféleképpen lehet megfogalmazni. Szerepelhetnek ebben a korszerűség, a gazdaságosság és más ismert, szászerűen is értékelhető tényezőkön kívül egyéb értékelési szempontok is. Ezek közül a kritériumok közül mégis kiemelkednek azok, amelyek az adott termék vagy az általa kifejtett hatás újszerűségével kapcsolatosak. A gyógyszerek területén különös jelentősége van ennek, de mint mondtam, nem elegendő ezeknek a tulajdonságoknak a megléte, szükség van ezek hangsúlyozására is. A magyar gyógyszeripar által felfedezett új gyógyszerek száma a múltban sem volt elhanyagolható, a jövőben pedig meghatározó lesz a versenyképesség szempontjából. A múltba mégis az jellemző, hogy az eredményekből származó előnyöket csak részben tudtunk realizálni, az új, kipróbált és bevált molekulákból nem tudtunk külföldi versenytársainkhoz hasonló „világsikert kreálni”. Ennek oka nem a gyengébb hatásra, hanem piaci jelenlétünk hiányára vezethető vissza. Egy-egy új gyógyszer széles körű elterjesztése komoly befektetést, több millió dolláros megelőlegezést igényel. Ha nincs erre lehetőség, marad az eddigi út: a haszon túlnyomó részét, 60–70%-át át kell engednünk annak a vállalkozónak, aki erre a befektetésre képes és hajlandó. Számszerűen igazolható, hogy az ilyen termékek nem elhanyagolható nyereséget ígérnek, arányaikban többszörösen meghaladják a konvencionális gyógyszerhatóanyagok haszon rátáját, de elgondolkoztató, hogy a haszon nagyobb részét mégis más teszi zsebre. Természetesen egyik napról a másikra nem kerülhetünk abba a helyzetbe, hogy a bevezetés minden feltételét, sok piacon történő önálló forgalombahozatalát magunk biztosítjuk. Mégis előre kell lépni, a további fejlődés egyik lehetséges útja a külföldi vállalkozások rendszerének gyorsütemű fejlesztése. A feltételek tisztázása és a megoldás kidolgozása a gyógyszeripar központi fejlesztési programjának egyik jelentős feladata.

A hatékonyság, versenyképesség megállapításának egyik alapvető feltétele a teljesítmények mérésének és összehasonlításának biztosítása. Úgy érzem, enélkül csak elméleti vitát lehet arról folytatni, hogy a szabályozás mikor normatív, ellenkezik-e a differenciálás a normativitással, stb. A normát ugyanis nemigen lehet másként kezelni, mint teljesítmény-követelményt, mely azonban függ az adottságoktól és lehetőségektől.



től, azaz szükségszerűen differenciál. Ezt az értelmezést akkor is vállalom, ha ebből az derül ki, hogy a gyógyszergyártás lehetőségeinél fogva a szigorúbb követelmények alá esik, természetesen azzal a feltétellel, hogy a lehetőségek kihasználásához szükséges, megfelelő eszközök is megszerezhetők.

### *Vállalati tervezés, irányítás*

A vállalati tervezés, mint a vezetés alapvető módszere, lényeges fejlődésen ment keresztül az elmúlt években. A gyógyszergyárakban ma az operatív tervek mellett jelentős szerepet játszanak a középtávú tervek, de sikeres kezdeményezések történtek a hosszútávú stratégiai tervezés megvalósítására is. Az EGYT Gyógyszervegyészeti Gyára rendelkezik pl. olyan 25 éves tervvel, amelynek egyes fejezetei időszakonként eltérő részletességgel határozzák meg a fejlődés összevont mutatóit és az ezekhez tartozó feladatokat. A „mit kell tenni” kérdésre választ adó perspektivikus tervek a vállalati hosszútávú célkitűzésekhez kapcsolódnak, míg a „hogyan”, az operatív tervekben kerül megfogalmazásra. A vállalati szervezet az irányítás belső mechanizmusának fejlődésével változott, s ma a termelésirányítás köré csoportosított szervezet gazdálkodik a rendelkezésre álló és megszerezhető termelési tényezőkkel.

A tervezés és az ennek folytatását képező programozás azonban a szükségesnél is sokkal több bizonytalansági tényezőt kénytelen figyelembe venni. Ezek azt eredményezik, hogy gyakran még a rövidebb távú termelési feladatok sem hajthatók végre, ami gyakorlatilag a termelési fegyelem fellazulását eredményezi. A legnagyobb probléma az anyagbiztosítás terén mutatkozik. A szerződéses fegyelem hiánya – mely elsősorban nem a jogi szabályozás hiányának, hanem a szállítók monopol helyzetének következménye – hihetetlen energiapazarlást okoz. A vállalat felső vezetésének napi munkájában igen sok ilyen zavarelhárító jellegű tevékenység kap helyet. Ezek elvonják az energiát a koncepcionális munkától. Ugyanakkor lejáratjuk a vállalati szak-apparátust. Amit a hivatásos anyagbeszerzők nem tudnak biztosítani, azt megszerzi az igazgató, vagy gyakran – személyes ismeretség alapján – az üzemvezető. Ebből egy autarchiára irányuló törekvés alakul ki, amely azt próbálja igazolni, hogy a vállalaton belüli egységek jobban tudnak saját termelési feltételeikről gondoskodni, mint a vállalati szervezet! Ez a belső kooperáció és a vállalati szintű koordinációs munka terén is komoly zökkenőket okoz.

A kapcsolatok hiányosságai nemcsak vállalaton belül jelentkeznek, hanem sokszor a vállalatok közötti szférára is jellemzőek. Gyakran hallani olyan – véleményem szerint indokolt – megjegyzést, hogy gyakran többet tudunk egy-egy külföldi vállalat munkájáról, módszereiről, eredményeiről, mint hazai partnereinkről. Ez az egyes iparágakhoz tartozó „testvérvállalatokra” vonatkozóan is igaz. A kapcsolatok nem kielégítő intenzitása, az együttműködés és a tapasztalatcsere ki nem használt lehetőségei elsősorban nem szakmai féltékenységből, nem a konkurenciától való félelemből fakad. A baj az, hogy a vállalatok közötti kapcsolatok rendkívül egysíkúak, hogy a kapcsolat lényege az áru szállítása, s ebben az esetben nem a kölcsönös előnyök, hanem a szállító érdeke a meghatározó. Ennek árnyékában igen nehezen jöhet létre olyan társulás, melyre egyébként a jogszabályok lehetőséget adnak. A közös érdekek felismerése és az

ezek realizálására irányuló kezdeményezés lényegesen szabadabb, kötetlenebb módszereket igényel. Szinte elképzelhetetlen a gazdasági tevékenység megvalósítása olyan formális feltételek mellett, amelyeket egy-egy társulás „igazgatása” jelent.

A gyógyszergyárak közötti kapcsolatok közül is elsősorban a formai előírásokon kívül kialakultat lehetne kiemelni. Ezek természetesen nem pótolják a szervezett együttműködést. A tapasztalatok szerint azonban ennek megfelelő kialakításához sokkal nagyobb változatosságra lenne szükség, mint amelyet ma a vállalati, ill. a társasági törvény kategóriái elismernek.

Külön fejezetet érdemelne az ipar és a külkereskedelem kapcsolata, melynek problémáiról már az előzőekben is szó esett. A fejlődés útja a folyamat egységének helyreállítása. A társulások formák aligha oldják fel a jelenlegi ellentmondásokat. A társulás – két fél kölcsönös érdekből létrehozott megállapodása – feltételezi, hogy a felek mindegyike olyan többlet birtokában van, amellyel a másik nem rendelkezik. Már pedig, ha az előállító vállalat nem rendelkezik az általa gyártott termékkel, a piaci mechanizmussal is baj van. Tetézi a problémát az értékesítési monopólium állandó hangsúlyozása. A külföldi termelési kooperációk létesítésének és irányításának rendezése abból az alapelvből indul ki, hogy ilyen megállapodások, szervezetek, ill. vállalkozások létrehozására a külkereskedelmi joggal rendelkezőknek van lehetőségük. Az ilyen jog azonban – mai gyakorlatunk szerint – nem jelenti azt, hogy az adott vállalat rendelkezik a termelő vállalkozás irányításához, működtetéséhez szükséges tapasztalatokkal, módszerekkel és káderekkel.

A saját külkereskedelmi szervezet kiépítésének lehetősége is csak akkor vezet jelentős eredményre, ha a külkereskedelmi vállalatok szigorú profil meghatározását feloldják, s az iparnak lehetősége lesz külkereskedelmi szolgáltatásokat tetszés szerinti módon, az általa választott vállalatától, ill. vállalatoktól igénybe venni. Azaz a verseny-situáció hiánya nemcsak az iparnak, hanem a külkereskedelemnek is megoldandó problémája. Természetesen helytelen lenne az az állapot is, ha mindenki mindent importálna, ill. mindenhová maga exportálna.

A gyógyszeripar szempontjából döntő feladat a kutatás, termelés, értékesítés szervezett kapcsolatainak, talán helyesebben összetartozó folyamatának megvalósítása. Ez biztosítja csak a rentabilitás átfogó érvényesülését, amelyre a feltételek és a kedvező körülmények adottak. E téren még ma is sok a kihasználatlan lehetőség.

### *A gazdálkodás pénzügyi szabályozási feltételei*

A gazdálkodás pénzügyi és szabályozási feltételei közül csak két tényezőt szeretnék kiemelni. Az egyik a jövedelemszabályozás témaköre, amely a közeljövő egyik legizgalmasabb kérdése. Mai ismereteink szerint a belföldi árrendszerhez kapcsolódó szabályozás rendkívül nehéz helyzetbe hozza a gyógyszergyárakat. Ennek egyik oka a szocialista export eredményének termelési adó formájában történő elvonása, ami a szabályozó rendszernek – az ipar irányába alkalmazott – általános szigorításán belül is kivételesen súlyos feltételeket jelent. A belföldi gyógyszerárakról szólva már említettem, hogy ezek a külföldi piacokon szokásos árakhoz képest a jövőben is legalább 50%-kal alacsonyabbak lesznek. Ha a gyógyszeripar a szocialista exportja után is csak az ebben foglalt jövedelem-színvonalat realizálhatja, problematikussá válik a jelenlegi technikai és minő-

ségi színvonal fenntartása. A terhek, amelyeket 1980. január 1-től a népgazdaság az ipar vállára tesz, sokféle szektorban keletkeznek és keletkeztek. A terhelés azonban – a kedvező szocialista export lefölözése mellett – további aránytalanságot hoz létre ha a gyógyszeripari export ellenében kapott importtermékek felhasználói a kedvező árfolyam és árszint előnyeit más szektorokban realizálják. (A gyógyszerexport ellentételeit nem a gyógyszerek használják fel.) A már említett eladósodás mellett tehát megjelenik egy újabb probléma, mely abban áll, hogy az elvi lehetőségeik mellett a gyógyszergyárak gyakorlatilag nem rendelkeznek saját vállalati alapjaik felett. Ezek teljes összegének, sőt az ezt meghaladó forrásigényeknek a sorsa ugyanis hosszú évekre előre teljes egészében determinált.

A másik kérdés a vállalatok gazdálkodásának az a pénzügyi vetülete, ahogy itt változtatlanul a hitelezés fogja a legdöntőbb szerepet játszani. Szó volt már a készletgazdálkodás és finanszírozás kérdéseiről; ismert, hogy viszonylag jól működő vállalatoknál is gyakran okoz problémát a pénzzűke, a visszafogott hitelpolitika. A készletgazdálkodás számos hiányossága, e terület szervezettségének kétségtelen alacsony szintje mellett is állítható, nem elsősorban és nem kizárólag vállalati szándékok és cselekvések irányítják a készletállomány alakulását. Az erre ható külső tényezőkön (szállítók monopol helyzete, beszerzési nehézségek, hullámzó külkereskedelmi forgalom) nem változtat érdemben a készletek mérési módszerei terén tervezett változtatás. Sőt ellenkezőleg, eljutunk oda, hogy a mechanikus feltöltési kötelezettség nemcsak az egyébként is szűkös állóeszköz-bővítési igények kielégítését akadályozza, hanem további monoton készletnövekedést is eredményez. A feleslegek, ill. az átmeneti okokból tárolt készletek leépítését ugyanis nem ez a módszer, hanem a hitelezési feltételek olyan fokozatos szigorítása ösztönözné, amely mellett az ésszerűség kérdése nem egyszer (a rendezéskor), hanem időről-időre újra felvetődne. Úgy hiszem nem kétséges, hogy a készletnövelés nemcsak népgazdasági szinten, hanem vállalati szempontból sem minősül az állóalapok növelésével azonos értékű felhalmozásnak. Ha ez így van, senkinek nem lehet érdeke a beruházási piac problémáinak könnyítése érdekében a készletemelkedés előmozdítása. Persze elképzelhető olyan mechanikus rendszer is, melyben a készletleépítés fejlesztési alapokat szabadít fel. Kérdés, sor kerülhet-e ilyen megoldásra, amikor a hitelezés egyik alapelve a hitelek arányának csökkentése. Hogy ez a jövő időszakban miként lesz lehetséges, aligha lehet ma még megmondani. Állandóan visszatérő probléma a – költségvetési kapcsolatok rendszere miatt gyakran bekövetkező – forráshiányok meghitelezésének kérdése. Az esetenként elnyerhető fizetési haladék a legmagasabb kamatlábú hitelnél is drágább.

A gyógyszergyárak tehát számos olyan problémával számolnak, amelyek az egyébként rendkívül kedvező fejlődési lehetőségek kihasználását nagymértékben nehezítik. A gazdálkodás színvonalának emelése azonban számos nehézséget kompenzálhat. Ez a színvonalemelkedés elsősorban a belső erőfeszítések révén, az erőforrások jobb kihasználása útján valósulhat meg, amelyhez a döntési szabadságon kívül a vállalat által tudatosan megteremtett gazdálkodási tartalékok is szükségesek. Ezeket az erőforrásokat azonban nem szabad – még átmeneti jelleggel sem – elvonni és más problémák megoldására felhasználni. Ennek érdekében a ma még nagyszámú átmeneti jellegű szabályozást következetesen és rövid idő alatt célszerű megszüntetni, s hogy ezután csak a szelektív iparpolitika által sugallt, a teljesítmény-normákra épülő preferenciák funkcionáljanak.

## A TEXTILIPARI VÁLLALATOK HELYZETE ÉS FELKÉSZÜLÉSE A 80-AS ÉVEKRE<sup>2</sup>

### *A jelenlegi helyzet és előzményei*

A jelenlegi helyzetet nem lehet megítélni az elmúlt évek rövid áttekintése nélkül, mert a mai helyzetet meghatározó számos tényező, jelenség, korábbi döntések, események következménye. A magyar pamutipar, a textilipar többi ágazatával együtt, a két világháború között, az import-helyettesítő politika jegyében alakult ki és nőtt olyan mértékűvé, hogy a II. világháború előtt a hazai szükségletek döntő többségének fedezése mellett már szerény volumenű exportra is jutott erejéből. 1945 után a pamutipar extenzív módszerekkel történő fejlesztésének egyik fontos célja a nem rubel deviza szerzésére irányult. A viszonylag korlátlanul rendelkezésre álló női munkaerő alapján az iparág fejlesztését, a termelés export célú bővítését, a legkisebb importanyag és eszköz (beruházás) ráfordítással oldották meg. Az alapanyag kihozatal maximalizálása és a termelőeszköz ráfordítások minimalizálása olyan termelési struktúrát eredményezett, amelyre az olcsó, közepes minőségű tömegárúk alacsony munkatermelékenységgel történő előállítása volt jellemző. Még a 60-as évek közepén – a szövő és kikészítő kapacitások mennyiségi bővítésére – hozott központi döntéseknél is a gépkiválasztás alapvető szempontja az olcsóság volt. Ezeknek a berendezéseknek a műszaki színvonala (pl. a kiszolgálási munkaigény, vagy a velük gyártható áruk piaci paramétereinek szempontjából) semmiféle fejlődési vonalba nem illett bele.

Az 1968 előtti irányítási rendszerben még nem jelentkeztek ennek a közel negyedszázados fejlődésnek a hátrányai. Egyrészt, mert bizonyos kényszermechanizmusok biztosították a termelés átvételét még a folyton bővülő exporttermelés növekvő ún. biztonsági tartalékára is, másrészt, mert a hatósági árak rendszere többé-kevésbé automatikusan lehetővé tette a ráfordítások megtérülését.

A problémák első jelei azonban már 1968-at megelőzően is mutatkoztak, amikor a Pamutnyomóipari Vállalat budapesti telepeinek spontán munkaerő forrásai nem bizonyultak elegendőnek az – akkor még elsősorban GYES bevezetése nyomán jelentkező – kilépések pótlására és a munkáslétszám a korábbi évtizedek folyamatos bővülése után csökkenni kezdett. Az új gazdaságirányítási rendszer beindulásakor nyilvánvalóvá vált, hogy a teljesen más gazdaságpolitikai koncepció mellett kialakult igen nagy volumenű – a vállalat termelésének közel kétharmadát kitevő – export csak igen jelentős állami támogatással tartható fenn. A munkáslétszám, majd később az alkalmazotti létszám 1967 óta történő csökkenése állandó jellemzője a vállalat helyzetének. A 60-as

<sup>1</sup>

A Pamutnyomóipari Vállalat gazdasági igazgatója.

<sup>2</sup>

A kézirat lezárásának időpontja: 1979. október 15.

években elért maximális munkaslétszám felénél kevesebb áll ma rendelkezésre. A munkaslétszám 1970 körüli gyors csökkenése a termelési volumen visszaesésével járt és ez az exporttámogatások nagymértékű csökkentésével együtt a vállalat gazdasági eredményének hanyatlását idézte elő (mélypont 1971–72-ben).

Az extenzív fejlődés sajátos öröksége volt, hogy a létszámcsökkenés hatását eleinte (1973–75) viszonylag alacsony összegű munkaerőkiváltó beruházásokkal és szervezéssel kompenzálni lehetett; sőt a vállalat még bővíteni is tudta termelését, elsősorban a végtermék kibocsátó, kikészítő termelési fázisban. Ebben szerepe volt annak is, hogy egyes munkaigényes folyamatokat a vállalat vidékre telepített, vagy termelőszövetkezetekkel létesített kooperációs kapcsolat keretében gépeket bocsátott rendelkezésükre, félkésztermékekkel látta el őket, s technikai segítséget is nyújtott számukra. Utólag minden bizonnyal kétes értékűnek kell tekintenünk, hogy a termelési volumen bővülése részben a termékek egyszerűsítésének (a kisebb sűrűségű és vastagabb fonalból készült áruk arány-növekedésének) volt a következménye.

A létszámkiváltó beruházások egy része – az iparág általános technikai fejlődéséhez illeszkedve – bizonyos területeken lehetővé tette a magasabb értékű termékek gyártásának a bővítését és bizonyos a diverzifikációt is. Mindezek eredményeképpen a vállalati nyereség a mélypontról több mint kétszeresére emelkedett, s még az 1976-os szabályozó változások átlagosnál nagyobb mértékű nyereségcsökkentő hatását is semlegesíteni tudta. Az 1976–77-es években kiegyensúlyozott, szerény nyereség-növekedést biztosító gazdálkodást sikerült megvalósítani, amiben része volt a textilipari konjunktúra kedvező alakulásának is.

Nagyjában hasonló problémák határozták meg a többi pamutipari vállalat helyzetének alakulását is 1968. és 1975. között, bár pl. a telephelyek kedvezőbb földrajzi elhelyezkedése vagy a korábbi iparági specializációban kialakított termelési struktúra következtében egyes vállalatok helyzete kedvezőbben alakult (létszámcsökkenés későbbi jelentkezése, speciális termékek gyártására végzett beruházások a 60-as években stb.).

Az V. ötéves terv kezdetétől azonban a PNYV-nél már láthatók voltak azok a nehézségek, amelyek a 70-es évek végére újabb súlyos helyzetet teremtettek a vállalatnál.

- Változatlanul nagymértékű a létszámcsökkenés, de a létszám-megtakarító beruházások költsége ma már többszöröse a korábbinak, ugyanakkor a vállalat kevesebb beruházási forrással rendelkezett, mint az előző öt évben.
- A nem ellentételezhető létszámcsökkenés a termelés visszaeséséhez vezetett, szinte a vállalat összes gyárában, ami relative (a fix költségek miatt is) rontotta a vállalat gazdasági helyzetét.
- Az alapvetően munkaerő kiváltást célzó beruházások miatt – a korlátozott beruházási lehetőségeken belül – az egész 1970–78-as időszakban háttérbe szorultak a termelés minőségi színvonalának emelését biztosító beruházások, a technológiai folyamatok egészét átfogó fejlesztések (a fonó, illetve szövő előkészítő üzemekben stb.), amelyek pedig a struktúra átalakításának és a termelékenység növelésének, a piaci helyzet javításának is fontos eszközei lehettek volna.
- Döntőnek bizonyult az a körülmény, hogy az 1976-os szabályozóváltozások után olyan helyzet alakult ki, hogy a vállalat nyereségének túlnyomórészt a nem rubel export területén realizálta (1976-ban 48%-át; 1977-ben 103%-át), ami a vállalati nyereség alakulását szinte teljes egészében a külkereskedelmi támogatási rendszertől tette függővé.

A belföldi készárú értékesítés a vállalat számára szinte semmi nyereséget sem hozott. (Ez elsősorban a III. árformába való sorolásnak, a bejelentési kötelezettségnek, stb. és annak következménye, hogy a felettes szervek lényegében minden, a fennálló helyzet megváltoztatását célzó vállalati kezdeményezést elutasítottak.) A vállalatra is igaz az az egész szakmára vonatkozó megállapítás, hogy bár termelésének tekintélyes részét exportálja (a két fő relációban együttesen több mint 40%-át, ezen belül a nem rubel relációban 25%-át), az export számottevő részének kedvezőtlen a devizakitermelési mutatója.

A textilipar egésze és ágazatainak, vállalatainak többsége várhatóan csak erősen mérsékelt ütemben fejlődhet a következő években és ezen belül lesznek vállalatok, amelyeknek termelése mennyiségileg csökkenni fog. Ez a helyzet támasztotta sok esetben azt az igényt, hogy az ilyen „visszafejlesztendő” vállalatokra speciális szabályozók érvényesüljenek, különösen a bérfejlesztésre és részesedési alagra. Az általános normatív követelményektől való tartós eltérés azonban véleményem szerint csak súlyosbítaná ezeknek a vállalatoknak a helyzetét. Ezeknek a vállalatoknak belső tartalékaik feltárássával, a külső körülményekhez való rugalmas alkalmazkodó képesség növelésével kell és lehet olyan stratégiát kialakítani, amely a mennyiségi növekedés helyett, vagy éppen a mennyiségi csökkenés mellett is biztosíthatja a vállalat fejlődését.

A vállalatok helyzetét a 80-as évek elején is várhatóan az fogja alapvetően meghatározni, hogy milyen mértékben lesz képes nem-rubel exportjának gazdaságosságát folyamatosan javítani. A továbbiakban célszerű ennek távlati lehetőségeivel részletesebben is foglalkozni. (A minisztériumi pamutipar minden vállalata a kompetitív szférába tartozó ún. „vezető” vállalat, ahol a kalkulálható nyereség mértéke a devizakitermelési mutató szintjének függvénye lesz.)

### *A textilipar és a vállalat jövője*

Minél nagyobb egy vállalat részaránya egy adott ágazat termelésében, annál inkább az ágazatra ható általános tényezők alakítják a vállalat sorsát. A PNYV 1978-ban a magyar pamutipar termelésének 35%-át, a textil méteráru iparnak pedig 17%-át képviselte. Indokolt tehát, hogy a vállalat várható stratégiai lehetőségei előtt az ágazat általános fejlődésének kérdéseivel is foglalkozzunk.

A textil és textilruházati ipar – és az ide tartozó vállalatok – jövőjéről az utolsó néhány évben kedvezőtlen kép alakult ki a közvéleményben. Véleményem szerint ez a kép nem kis részben a fejlett ipari országokban végbement változások bizonyos elemeinek eltúlzásán alapulnak s egyáltalán nem veszik figyelembe Magyarország – a fejlett tőkés országokétól sok tekintetben eltérő – helyzetét.

A textilipar szerepének csökkenése és struktúrájának átalakulása minden fejlett iparral rendelkező országra jellemző. A változás feltételei, kiváltó okai azonban nem egyformák. A fejlett kapitalista országokban ezt a két folyamatot a textil és ruházati termékek importjának dinamikus növekedése kíséri, és az utolsó évtizedben (az új Textilegylemény előtt különösen) éppen az import vált döntő hatótényezővé. Ennek következménye, hogy a fejlett országok egész sorában ma már a textil és textilruházati fogyasztás 40–50 vagy még nagyobb százalékát importból fedezik. Ez a folyamat

– még ha kisebb arányban is – de Japánban is végbement, illetve napjainkban megy végbe. Ezekben az országokban jórészt éppen az olcsó és közepes árszintű termékek importja kényszerítette a hazai termelőket arra, hogy termelési szerkezetüket az értékesebb, magasabb szintű fogyasztói igények kielégítését biztosító áruk irányába tolják el. Ezzel egyidejűleg – a fejlett országok egy részében – a nemzetközi munkamegosztásba való ellenkező irányú bekapcsolódás is erősödik: növekszik a nemzetközi környezethez sikeresen alkalmazkodó vállalatok export-tevékenysége (erre különösen az NSzK textilipara szolgáltatott példákat).

Igaz az is, hogy a világ textil-kereskedelmében vezető szerepet játszó fejlett tőkés országok aránya a textil- és textilruházati exportban összességében csökkenő, az importban pedig növekvő tendenciát mutat. A tendenciák mellett azonban a volumeneket és az arányokat, tehát azt a tényt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a fejlett tőkés országok adják a ruházati világexport egyharmadát, de a méteráru kivitelnek közel kétharmadát. Textiliákban a fejlett tőkés országok külkereskedelme aktívumot mutat, a passzívum csak a ruházati termék külkereskedelmében jelentkezik.

A magyar textilipari struktúra megítélésénél azonban figyelemmel kell lenni a hazai és a nemzetközi kötelezettségek teljesítéséből származó feladatokra is. Ez egyrészt hátrányos a tisztán gazdasági motivációjú struktúra átalakítás szempontjából, mert ellátási, stb. okokból korlátozza a régi termékek kiiktatásának lehetőségét; másrészt – kapacitás okokból – nehezíti új termékek felvételét. Ez a körülmény előnyt is jelenthetne, ha az értékesebb és ezért rendszerint magasabb jövedelmezőséget biztosító áruk tekintetében is a hazai termelők biztosíthatnák a belföldi ellátást.

Véleményem szerint a textilipar jelentőségének, ezen belül egyes ágazatok termelésének abszolút csökkenése nem jelentheti, hogy az ágazat vállalatainak nincs jövőjük. A termékszerkezet átalakítása, diverzifikálása, műszaki újdonságok bevezetése, a piaci rugalmasság növelése – a termelőberendezések korszerűsítése mellett – nemcsak a vállalatok fennmaradását biztosítja, hanem termelésük fejlesztését is elősegítheti. Ez a fejlődés nem képzelhető el az egész jelenleg gyártott termékskála szélességében, hanem csak jól kiválasztott termékcsoportokban, elsősorban a fejlett ipari országok termékszerkezetében – az eddigi tendenciák szerint – fontos szerepet betöltő, magas minőségű, korszerű, fejlett technológiát és jól képzett munkaerőt igénylő áruk területén. A textil ágazat és az ide tartozó vállalatok jövője szempontjából döntő kérdés, hogy a termelési szerkezet megváltoztatásához szükséges tőkeigényes fejlesztéseket képesek lesznek-e a 80-as években biztosítani. A fejlett ipari országokban a textilipari termelés tőkeigényessége ma már lényegesen meghaladja az ipari átlagot.

### *Export stratégiai alternatívák*

A nem-rubel export stratégia több változata lehetséges, amelyek a kiinduló feltételezésekben, a megvalósításhoz szükséges eszközökben, a külkereskedelmi tevékenység kialakításának mértékében stb. és természetesen eredményeikben is különböznek.

Egyik lehetséges alternatíva, hogy a gazdaságosság javítását lényegében a jelenlegi vevőkör és a jelenlegi árstruktúra kismértékű (eddigi ütemű) átalakítása mellé, de a vevők lényegesen jobb kiszolgálásával, mintavégek gyors biztosításával, megfelelő mi-

nőségében, pontos határidőre történő szállítással, a rendelések átfutási idejének rövidítésével, a csomagolás, adjusztálás, címkézés színvonalának emelésével, stb. valósítja meg. Pontosan persze nem lehet megállapítani, hogy a vállalati tevékenység ilyen irányú változása ténylegesen milyen árszintemelkedést tenne lehetővé, de a külkereskedelmi szakemberek szerint 25% is elérhető lenne. Az ilyen jellegű vállalati stratégiának természetesen vannak a termelési háttérrel érintő feltételei is, pl. a termelés-szervezés, a kapacitások, vagy a szellemi felkészültség stb. területén.

Egy másik stratégiai változat a termékszerkezet olyan termékcsoporthoz történő átváltoztatása lehetne, amelyeket a fejlett ipari országok ma elsősorban a saját iparuk számára tartanak fenn, azaz az anyagösszetétel, a technológiai kivitelezés, de különösen a divatérzékenység szempontjából legigényesebb pamutipari és egyéb textilipari termékekre kellene koncentrálni. Ezek a termékek meghatározott fogyasztói rétegek igényeit elégítik ki, s a drágább áruházak és főleg a szakkereskedelem útján jutnak el a vásárlókhoz. Ennek az elképzelésnek kiinduló pontja az az érvelés, hogy ha a magas technikai színvonalú textilipar fenntartása és folyamatos korszerűsítése az iparilag fejlett tőkés országokban jövedelmező vállalkozás, akkor valószínűtlen, hogy az alacsonyabb magyar munkabérek mellett nem lehet megteremteni a gazdaságos – természetesen az említett országok színvonalának megfelelő és annak fejlődésével lépést tartó – működés hazai feltételeit. E koncepció értelmében – a termékszerkezet gyökeres megváltoztatásával – meg kell szüntetni az olcsó exportcikk drága gépeken történő gyártását, s helyettük a magas árfekvésű exkluzív áruk termelését kell bővíteni. Az egyre drágább fejlesztések megtérülését is ebből lehetne biztosítani.

E változat feltételeinek, előnyeinek és problémáinak részletesebb vizsgálata alapján nyilvánvaló, hogy ez az igényesebb változat sem valósítható meg az elsőként vázolt alternatívában szereplő feltételek teljesítése nélkül. További követelmény az értékesíthető téteknagyságokhoz való következetes alkalmazkodás, ami – különösen az értékesíthető téteknagyságokat illetően – a jelenlegi értékesítési politika területén is jelentős változást igényel. Minél inkább alkalmazzák a tömeggyártók a – jórészt nagy téteknagyságokat jelentő – automata gépsorokat, annál inkább lehetőség nyílik sokrétű – kis tételekből álló – kínálattal üzleti esélyhez jutni. (A hazai piac igényei, illetve méretei fokozatosan hasonló feltételeket támasztanak.) Ebből a szempontból alapvető, hogy világosan megkülönböztessük a textil- és ruházati termékek mintegy 300-ra tehető részpiacait, és eldöntsük, hogy ezek közül melyeknek a kielégítésére tudunk, illetve érdemes vállalkozni, figyelembe véve a piaci részesedés és a jövedelmezőség kapcsolatára vonatkozó nemzetközi tapasztalatokat.

Sajnos nincsenek tömeges és számszerűsített közvetlen tapasztalataink, hogy a téteknagyság csökkentése – s a vevőszerviz szolgáltatások színvonalának egyidejű emelése – milyen árszínvonal-, devizakitermelés-javulást és ezzel jövedelmezőség emelkedést biztosítana, de bizonyos, hogy a ma kínált téteknagyságok csak a ma szállított áru-, illetve árkategóriákban fogadhatók el a vevők számára. Más áruféleségekhez más téteknagyságok, szállítási feltételek, más árak és minden bizonnyal többnyire más vevők is tartoznának. A kis tételek, a szállítás gyorsasága, a mintatételek előre szállítása, az utánrendelés lehetőségei, stb. együttesen képezik a magasabb árszint alapjait.

A magasabb értékű áruk szükségszerű következményeként megjelenő kisebb értéke-



sítési tétel nagyságok, illetve ezek költsége természetesen nem egyenlő a termelés jövedelmezőségének a csökkenésével. Akkor lehet és kell az ilyen áruk értékesítését, a szerkezet ilyen irányú átalakítását megvalósítani, ha a magasabb árak – az alacsonyabb kapacitáskihasználás mellett is – nemcsak fedezik a többletköltségeket, hanem nagyobb nyereség realizálását is lehetővé teszik. Ez egyértelműnek tűnő következtetés. További lehetőség, hogy a választék differenciálását olyan értékesítési és gyártásszervezési tevékenységgel párosítják, amely az értékesítési, illetve gyártási tétel nagyságok együttes optimumát veszi célba és a kínálatot tudatosan nagyobb gyártási sorozatokra és kisebb értékesítési tételekre építi. Vállalatainknál ez mindmáig kihasználatlan lehetőség. Ennek csak részben oka a vállalatok üzletpolitikája, hozzájárul ehhez a rendelkezésre álló anyagi eszközök korlátozottsága, illetve a raktárra történő gyártás és értékesítés bevezetésével együttjáró esetleges kockázatok elviselhetetlensége adott gazdálkodási körülményeink között.

A szerkezetátalakítás lehetőségeinek vizsgálatánál figyelembe kell venni azt a körülményt is, hogy a legértékesebb cikkek tekintetében elsősorban a fejlett tőkés országok rendelkeznek a műszaki vezető szereppel, a kutatás, a fejlesztés, a tőke, a szervezés, és a piaci ellenőrzés területén. Ugyanakkor – a divat irányításán keresztül – a termékstruktúra szélességét és mélységét is saját szempontjaik szerint alakítják, s egész termelési rendszerük ennek megfelelően épül fel. Ez biztosítja számukra, hogy az új irányzatok kialakításának kezdeményezéséből lépéselőnyre tegyenek szert, és az egyes szezonokra való felkészülés időszükséglete ténylegesen rendelkezésükre álljon, ugyanakkor a sikeres termékek gyártási volumenének viszonylag gyors változtatási lehetőségét sem vetik el. Ez azt is jelenti, hogy a magyar termelő vagy ki tud építeni olyan termelési-értékesítési kapcsolatokat, amelyek az adott szezonra való felkészülést azonos időpontokban és azonos módon biztosítják, vagy bele kell törődnie abba, hogy csak a második vonalba tud bekapcsolódni, és csak annak megfelelő jövedelmezőséget tud elérni.

Az értékesebb áruk gyártására vonatkozó döntés egyben a korszerűbb cikkek területén érvényesülő konkurrenciára vállalkozását is jelenti.

Ezt a konkurrenciát elsősorban a fejlett ipari országok termelői képviselik, szemben a jelenleg szállított árucsoportok versenytársaival, amelyeknél – a dél-európai és távolkeleti országok textilipara mellett – az európai szocialista országok köre is döntő szerepet játszik.

A textilárak piacán is igaz, hogy a „sima”, tulajdonképpen mindig egyszerű, kötetlen, rövidlejáratú egyedi árucseré-üzlet klasszikus formája egyre szűkebb területre szorul, eladók és vevők egyre inkább a tartós, megismétlődő, hosszúlejáratú kapcsolatokra törekszenek. Ez szükségszerűen a termelők technikai-technológiai specializálódására, a termelői választék szűkítésére, az eladó és (a rendszerint konfekciós) vevő hosszúlejáratú gyakran a termelést és a finanszírozást is érintő közvetlenebb kapcsolatára is vezet.

Véleményem szerint a magyar textilipari vállalatoknak a 80-as években feltétlenül törekedniük kell vezető nyugat-európai termelő cégekkel való (pl. profil-megosztáson alapuló) kooperációs kapcsolatokra. Ez mind az értékesítési, mind a fejlesztési politika megalapozása szempontjából fontosnak látszik, de különösen azért elengedhetetlen, mert lehetővé teheti, hogy a követő vállalatok második sorából azok közé léphessünk, amelyek, ha nem is „csinálják” a divatot, de kínálatukkal egyidőben tudnak megjeleníteni a vezető cégekkel.

A két alternatíva közötti választást, illetve a különböző részcélok közötti lehetséges arányok kialakítását alapvetően meghatározza az a tény, hogy a második alternatíva megvalósítása lényegesen eszköz-igényesebb. A rendelkezésre álló fejlesztési források viszont (reálértékben) minden valószínűség szerint számottevően alacsonyabbak lesznek, mint a korábbi időszakokban.

A fejlett ipari országok textilipari technikai-technológiai fejlődésének ütemét és a vállalatoknál rendelkezésre álló fejlesztési forrásokat figyelembe véve, nem lehetünk optimisták a termelés technikai fejlődését illetően. Valószínűsíthető célként csak a jelenlegi színvonalkülönbségek „fenntartását” tűzhetjük magunk elé. A következő években tehát inkább az első alternatíva általános követése várható, azzal a kiegészítéssel, hogy amennyiben a termelés-értékesítés minőségi oldalára vonatkozó célkitűzések megvalósulnak, fokozatosan törekedhetnénk a második alternatíva gyakorlati követésére.

A létszámkorlátok miatt alig bővíthető termelési lehetőségek, a három fő piaccal kapcsolatos eltérő jellegű vállalati lehetőségek és feladatok szükségessé teszik, hogy a vállalatok differenciált piaci stratégiát dolgozzanak ki különböző piacokra. Ennek egyik kézenfekvő formája a legalacsonyabb árszintű, legrosszabb jövedelmezőségű piacokról való kivonulás és az export koncentrációja a magasabb árszintű, általában a fejlett európai és tengerentúli ipari országokra. A piacszerkezet és ezáltal a termékszerkezet ilyen irányú változása azonban azt is jelenti, hogy a vállalatoknak az eddiginél fokozottabban kell az új verseny szituációkhoz, a kereslet változásaihoz és a technológiai haladáshoz alkalmazkodni.

### *Közelebb a piachoz*

Az új körülmények között a sikeres működés alapfeltétele, hogy olyan közeli kapcsolatban legyenek a termelők a piaccal, amilyen mértékben – az adott körülmények között – egyáltalán lehetséges. A piac – a fogyasztási cikket termelő vállalatoknál –, egyrészt a közvetlen piacot, azoknak a kereskedelmi és továbbfeldolgozó vállalatoknak az összességét jelenti, amelyek a vállalat termékeit átveszik; másrészt a végső piacot, a fogyasztókat is magába foglalja, tehát azokat, akik vásárlásaikkal igazi ítéletet mondanak a vállalat termékei felett. A tapasztalataink azt mutatják, hogy a piaci információkat nem elegendő csak a közvetlen ügyfelektől begyűjteni, mert azok csak egyetlen szemet jelentenek a termelőtől a végső fogyasztóig (felhasználóig) tartó láncban.

A sikeres piaci munka egyik feltétele, hogy szoros, sokoldalú és rugalmas együttműködést alakítsunk ki a továbbfeldolgozókkal és a kereskedelmi vállalatokkal. Ez lehetővé teszi a piaci ismeretek folyamatos megszerzését és a termékek végső (fogyasztói) piacának befolyásolását. A konfekció iparral, a nagy- és kiskereskedelmi vállalatokkal együttműködve kialakított, jól átgondolt marketing intézkedésekkel lehet csak hatni a végső fogyasztóra, hogy a lakosság rendelkezésére álló „szabad” vásárlóerőből többet legyenek képesek a vállalat termékei lekötöni. Ez a végtermékre irányuló marketing szemlélet és tevékenység ma még alig érvényesül a vállalatoknál.

A hagyományos értékesítési csatornák mellett olyan kereskedelmi formák alkalmazása is szükséges, amely bővebb és gyorsabb információkat biztosít és lehetővé teszi olyan vevőkör megnyerését, amelynek igényeit a szokásos – rendelésre történő gyár-

tással – nem lehetett eddig kielégíteni. Ennek érdekében pl. a PNYV egy „lerakat”-szerű raktárbázist létesített, amelyből a továbbfeldolgozók, kereskedelmi vállalatok „legalább egy vég” mennyiséget elérő igényeit is ki tudja elégíteni.

A távlati üzletpolitika kialakításánál messzemenően figyelembe kell venni a különböző piacok fejlődésének sajátosságait. Igen jellemző például a szocialista piaci helyzet változása. A divatigény e piacokon is nő, csökken a tétnagyság, emelkedik a minőségi színvonal és lassan változnak az árak. Az áruösszetételnek, a gyártmányfejlesztésnek követnie kell a feltételek változásait, hogy a vállalat egy adott árstruktúrában jövedelmező termelést folytathasson.

A nemzetközi piacokon való versenyképességet természetesen a külkereskedelmi vállalat piaci tevékenysége is nagymértékben befolyásolja. A jó piaci munka jelentősen fokozhatja a termelő vállalat termelés-szervezési, fejlesztési és marketing munkájának eredményességét. Nem kielégítő színvonala viszont számottevően mérsékelheti az ipari munka hatékonyságát (pl. a nem megfelelő piacválasztás, a rosszul időzített eladás stb.). Minél nagyobb azoknak a piacoknak a száma, amelyekre a termelő áru eljutnak, annál kisebb a termelő konkrét áttekintése a különböző piacokról, azok lehetőségeiről, a még bevonható területekről stb. és annál nagyobb mértékben kell támaszkodnia a külkereskedelmi vállalat információira, üzleti elképzeléseire.

A pamutipari vállalatok termékeit exportáló külkereskedelmi vállalattal való kapcsolat szerződéses és gyakorlati alakítása állandóan napirenden lévő feladat. Az új – 1980-tól érvényes – társasági szerződés több területen biztosítja a kapcsolatok fejlődését. Továbbra is fennáll azonban – és ezt korlátozó tényezőként kell figyelembe venni –, hogy a külkereskedelmi vállalat saját eszközök hiányában csak nagyon kis részben osztozhat az általa kötött külkereskedelmi üzletek anyagi kockázatában. Az együttműködést elsősorban a legnagyobb kockázatot jelentő területeken célszerű fejleszteni, és ezeken kell biztosítani az iparvállalat maximális közreműködését az üzletek előkészítésében és megkötésében.

## *Tervezés*

A fogyasztási cikket termelő és a jelentős exportot teljesítő vállalatok sikeres gazdálkodásának egyik döntő feltétele a környezeti változásokhoz való rugalmas alkalmazkodó képesség folyamatos fenntartása. A vállalati tervezésnek is ehhez az alapfeltételhez kell alkalmazkodnia.

A tervezési munka talán legfontosabb szakasza éppen a „valószínű” környezeti feltételek felmérése és olyan vállalati cselekvési sorozat kialakítása, amely a vállalatok meglévő és megszerezhető adottságai alapján kielégítő eredményt biztosíthat. Természetesen másként oldható meg ez a feladat a középtávú és másként az éves tervezés keretében. A két tervezésben közös, hogy egyik esetben sem látható előre az adott tervidőszak egészére pl. a piaci környezet változása, a termékválaszték alakulása stb.

A középtávú tervezésnél az alternatív és az ún. gördülő tervezés alkalmasnak látszik a bizonytalanságok feloldására. Ez utóbbit eddig a legtöbb vállalat nem alkalmazta, pedig az öt éves terv eredeti feltételezéseire képest bekövetkezett jelentős változások (a munkaerő és az anyagellátási helyzetben, az állami támogatások mértékében, a fejlesztés-

tési forrásokban) az éves tervek nagymértékű eltérését tették szükségessé a középtávú terv ütemezésétől; ma már az érvényes középtávú terv nem jelentheti a cselekvések vezérfonalát.

Az éves tervezés továbbfejlesztése elsősorban az értékesítés és anyagellátás területén indokolt, elsősorban nem is a terv számszerű részét illetően, hanem „konceptcionális” szempontból. A „marketing tervezés” átgondoltabb és komplexebb alkalmazása szükséges ahhoz, hogy a vállalatok jobban áttekinthessék piaci feltételeiket, feladataikat, biztosíthassák a piaccal kapcsolatos különböző vállalati tevékenységek összhangját és ezen keresztül a piaci munka nagyobb hatékonyságát.

A szerkezetváltás egyik feltétele a meglévő üzletkörök (termékfajták, piacok, vevő-körök stb.) egy részétől való elszakadás. Más üzletkörök technikai, piaci lehetőségeinek megteremtése viszont valamilyen szellemi vagy anyagi fejlesztést, beruházást igényel. Ha ebből a szempontból vizsgáljuk a vállalatok lehetőségeit, biztos, hogy viszonylag kevés beruházás fog a következő öt-hat évben rendelkezésre állni. Részben a képződő várhatóan kis összegű vállalati fejlesztési alapok, részben pedig a fennálló hiteltörlesztési kötelezettségek miatt. További előzetes terhelést jelent, hogy miután a vállalatok nem számolhatnak a munkaerőhelyzet lényeges javulásával, továbbra is szükség lesz munkaerő-kiváltó, illetve megtartó (szociális stb.) fejlesztésekre. Csak az igazán kedvező jövődelmezőseget, gyors megtérülést biztosító beruházási elképzelések kerülhetnek be a vállalatok középtávú terveibe.

### *A vállalati szerkezet fejlődési irányairól*

Az 1980-tól érvényes ár- és szabályozó rendszer a vállalatok nemzetközi versenyképességének lényeges javulását feltételezi, illetve célozza meg. Kérdésként vethető fel, hogy a jelenleg érvényesülő vállalatok közötti munkamegosztás ill. vállalaton belüli mechanizmus vagy annak milyen változtatása biztosíthatja inkább a versenyképesség növelésének kereteit.

Véleményem szerint a 80-as években egyrészt várható a vállalati tevékenységek további differenciálódása és – a feldolgozott anyag és az alkalmazott technológia szerint megkülönböztetett szakágazatokhoz tartozó – vállalatok közötti különbségek további csökkenése. másrészt a méteráru és konfekcionálási tevékenység bizonyos mértékű integrációja, akár olyan formában, hogy egyes méteráru gyártó vállalatok termékeik egy részét konfekcionálva hozzák forgalomba, akár úgy, hogy a konfekcionáló vállalatok jutnak méteráru termelő kapacitásokhoz. A végtermék, a ruházati termék piaci versenyképességének növeléséhez egyre inkább szükséges lesz az egész termelési folyamatnak a végtermékből kiinduló szabályozása, aminek valószínűleg egyik formája a szükséges tevékenységek egy vállalatban való egyesítése lesz. (Véleményem szerint egy ilyen változás segítheti a méteráru export és konfekcionálási bér munka export ill. anyag export dilemma feloldását, ami a jelenlegi vállalati keretek között úgy látszik csak művi úton lehetséges.)

Az export hatékonyságának emeléséhez lényegesen javítani kell az ipar és a külkereskedelem együttműködésének feltételeit is – ismét csak egyéni véleményem szerint – a nagyobb ipari ráhatás biztosítása érdekében. A tevékenység közelítése ezen a terü-

leten jelentős költségcsökkentési lehetőségeket is ígér. Az iparvállalatoknak a 80-as években egzisztenciális érdekük fűződik az exporthatékonyság emeléséhez, ugyanez nem érvényes a külkereskedelmi vállalatokra. A termelő és külkereskedelmi tevékenység közös anyagi érdekeltisége a jelenlegi mértékű vállalati elkülönültségben mindig csak közelítően teremthető meg és minél több termelő áll kapcsolatban egyetlen exportáló külkereskedelmi vállalattal annál nagyvonalúbb lehet csak ez a közelítés.

### *A vállalaton belüli érdekeltégi rendszerek fejlesztése*

Az érdekeltégi rendszer fejlesztés problémáit a Pamutnyomóipari Vállalat példáján keresztül szemléltetjük.

A vállalat 1972 óta következetesen igyekezett olyan – a bérfejlesztést, nyereségérdekeltiséget és a vezetők premizálási, jutalmazási rendszerét átfogó – belső anyagi érdekeltégi rendszert kialakítani, amely maximálisan ösztönzi a gyáregységeket a vállalati célkitűzések megvalósítására. A rendszer lényege, hogy az egyes egységeket közvetlenül – minden elosztó tendencia nélkül – ösztönzi a legfontosabb gazdálkodási célkitűzések megvalósítására.

Az alkalmazott fedezet (tehát nyereség) típusú érdekeltégi rendszeren – alapkoncepciójának megtartása mellett – a vállalat a hét év alatt több módosítást hajtott végre. Ezek fő célja az volt, hogy az ösztönzési rendszert az adott időszakban legfontosabbnak tartott vállalati célkitűzések megvalósításához igazítsa. Az alkalmazás első éveiben a termelési volumen csökkentésének megállítása, illetve a volumen növelése volt az egyik kulcsfontosságú feladat, később egyre inkább előtérbe kerültek a termelés minőségi vonatkozásai és ennek megfelelően egyre nagyobb szerepet kaptak a termékek minőségével, a rendelésen felüli többletgyártással, az erőforrások hatékony felhasználásával kapcsolatos tényezők.

Az alkalmazott rendszer egyik fontos alapelve volt, hogy a különböző termelési egységek anyagi érdekeltégi rendszerének mutatójában csak olyan tényezők éreztessék hatásukat, amelyekre a gyárak kollektívája, illetve vezetése tényleges befolyást tud gyakorolni. A vállalat vertikális szerkezete és a gyárak túlnyomórészt cserélhető profilja, illetve az ennek alapján kialakított centralizált értékesítési, termelésirányítási és fejlesztési döntési hatáskörök azonban nagymértékben nehezítették a piaci hatások és a különböző szabályozó elemek változásainak a gyárak szintjéig való érzékeltetését. A rendszernek ez a hiányossága vált érzékelhetővé az 1978. és 1979. évi szabályozó változásoknál és várhatóan jelentős problémákat jelent majd az 1980-tól érvényes ár és szabályozórendszerben is.

A vállalati irányítás egyik legfontosabb feladata ezért a belső érdekeltégi rendszer – a bevált alapelvek sérelme nélküli – olyan irányú továbbfejlesztése, hogy a vállalat helyzetében bekövetkező változások hatását jobban közvetítse a gyári kollektívák felé.

### *Néhány további gazdálkodási kérdés*

A vállalatok következő évekre vonatkozó gazdálkodási helyzete ma még alig vázolható fel. Számos vállalatnál komoly problémát fog jelenteni a korábbi években felvett hite-

lek törlesztése. Ez elsősorban arra vezethető vissza, hogy a jövedelmezőségi feltételek a hitelek felvételekor előrelátható helyzethez képest nagymértékben megváltoztak, csökkentek.

A vállalatok forgóeszköz (forgóalap) ellátási problémáját vállalati hatáskörben lehet és kell megoldani. Az eszközök forgási sebessége — a rendelések teljesítésének átfutási ideje, a regulár áruknál lényegesen hosszabb raktározást igénylő rendelésen felül gyártott áruk aránya, a nagy biztonságra törekvő segédanyag és alkatrész beszerzési politika stb. következtében — ma lényegesen elmarad a nemzetközileg szokásos szinttől.

A készletgazdálkodás jelentős javulása várható a számítógépes anyag és félkésztermék gazdálkodás információs rendszerek fokozatos kiépítésétől. Az információs rendszer kiépítése egyúttal segítséget nyújt a nagy tömegben és több gyárban felhasznált anyagfélések, tartalékalkatrészek egy helyen való készletezéséhez (a bázis raktárak létesítéséhez), vállalati ill. ágazati szinten a termelés folyamatosságának veszélyeztetése nélkül, aminek a készletezési költségek csökkentését is kell eredményeznie.

A textilvállalatok által feldolgozott nyersanyagok döntő többsége import, mintegy fele részben nem-rubel relációból. Az 1980-tól érvényes árrendszerben az import nyersanyagokat a mindenkor érvényes tőkés világpiaci árakon szerzik be a vállalatok. (Ezen az árakon kell elszámolni és megfizetni — ma még nem ismeretes eljárással — a rubel relációból származó importot is.) A vállalatok tehát közvetlenül érdekeltté válnak a termelési, felhasználási szükségleteknek megfelelő minőségű anyagok alacsonyabb árakon, kedvezőbb időpontban történő beszerzésében. Az elért beszerzési nyereség hozzájárulhat a vállalati eredmény növeléséhez. Ugyanakkor jelentősen megnő a vállalatok felelőssége a beszerzések szervezéséért, mert a vevőkre csak a tartós világpiaci tendenciáknak megfelelő, tényleges vásárlási árakat lehet tovább hárítani. A vállalatoknak a jelenleginél lényegesen jobban kell tájékozódniuk és az előrejelzések alapján kockázatot vállalniuk a — külkereskedelmi vállalattal közösen — hozott beszerzési döntéseknél. Ebben a munkában a vállalatok számítanak a külkereskedelmi vállalatok és a különböző nemzetközi és hazai piackutató stb. szervezetek prognózisaira, információira, de végül maguknak kell eldönteniük, hogy milyen feltételezésekre (előrejelzésekre) építik árpolitikájukat és ezzel milyen kockázatot vállalnak. A nyersanyagok, az azokból készülő félkész és késztermékek (gyapot, gyapjú, szintetikus szálak stb. — fonalak — szövetek) együttes világpiaci ármozgásának általános mechanizmusát és konkrét — piacterületenként és időszakonként differenciálódó — megjelenési formáit is folyamatosan figyelemmel kell kísérniük. Ez teszi lehetővé, hogy a vállalatok ajánlati árai piacképesek és egyben az elérhető legjobb árak legyenek, illetve hogy a vállalatok megfelelő nyersanyag-árkülönbözeti tartalékalap politikát alakíthassanak ki.

További lehetőséget kínál a termelés gazdaságosságának javítására az „anyagmanipuláció” (azaz a késztermék tulajdonságai szempontjából legkedvezőbb alapanyagkeverék összeállítása) becsületének helyreállítása. Évtizedekkel ezelőtt az anyagmanipuláns egyik legfontosabb ember volt a fonóiparban, az idők folyamán a tevékenység és a munkakör jelentősége is nagymértékben és indokolatlanul csökkent, pedig a keverékek optimális összeállításával elérhető eredmények semmilyen más forrásból nem pótolhatók.

BOHDAN GLINSKI:

## A SZOCIALISTA VÁLLALAT ÉS A VÁLLALATI STRUKTÚRA A LENGYEL IPARBAN<sup>1</sup>

A szocialista vállalat intézménye hamarosan hatvanéves jubileumát ünnepelheti. A szocialista vállalat feladatait, tevékenységi körét, a szocialista rendszernek megfelelő új tartalmát elsőnek Lenin körvonalazta. Az OKP X. Összoroszági Konferenciájára Lenin által benyújtott – a NEP-pel kapcsolatos – határozattervezetben már találhatók utalások arra, hogy a pénzügyi eszközökkel és az anyagi erőforrásokkal való rendelkezés terén növelni kell a nagyvállalatok önállóságát és kezdeményezőképességét. A szocialista vállalatok fejlődésének eddigi útja nem volt könnyű. A kísérleti szakasz lényegében a Szovjetunióbeli újjáépítés időszakára esett. Ekkor a NEP elvei domináltak, s egy erősen centralizált gazdasági rendszert vezettek be az ország erőforrásaira és tartalékaira támaszkodó szocialista iparosítás meggyorsítása érdekében. Ez a fejlesztési modell az 1928. és az 1929. év fordulójától vált kötelezővé a Szovjetunióban.<sup>2</sup> A II. világháború után létrejött összes szocialista ország ezt a fejlődési utat követte.

Ebben a modellben a vállalatok szerepe a felettes szervek által részletesen megállapított feladatok és programok – a népgazdasági tervek útmutatásaival összhangban álló – végrehajtására korlátozódott. A vállalatok ebben az időszakban csupán a terv jobb megvalósítására kijelölt, önálló gazdasági elszámolásban dolgozó egységek voltak.

A lengyel tapasztalatok alapján 1950-től kezdődően a vállalatok fejlődésében több szakasz különböztethető meg. A vállalati fejlődés szakaszai – érdekes módon – egybeesnek a vállalatra vonatkozó tudományos ismeretek felhalmozódásának szakaszaival.

A vállalati fejlődés első szakasza a hatéves terv időszakára esett. A gazdaságirányítás 1949–55. közötti nagymértékű centralizálása következtében a vállalatok ekkor lényegében végrehajtó szervezetekként funkcionáltak. A szocialista vállalat tipikus definíciója a következőképpen hangzott: „Vállalaton, embereknek dologi eszközökkel felszerelt és a társadalmi szükségletek kielégítése érdekében, gazdasági tevékenységet végző közösséget értjük.” Ez a definíció általánosságban helyes, de nem teszi lehetővé a vállalatok megkülönböztetését az egyéb gazdasági szervezetektől vagy részegységektől (pl. az üzemektől).

Az 1967–68. évi gazdasági reform alapvetően megváltoztatta a vállalatok jellegét. Jelentős jogokkal lettek felruházva, így pl. az elért nyereségből saját fejlesztési alapot képezhettek, önállóan alakíthatták termelési, szervezeti stb. struktúrájukat. Az ebből az időszakból való definíciók azt hangoztatják, hogy a vállalat olyan gazdasági szervezet, amely „gazdaságilag különálló, vagyis az osztálytársadalmi alapokból juttatott álló- és

<sup>1</sup> A szerző, Bohdan Glinski professzor a lengyel Tervgazdasági Intézet osztályvezetője.

<sup>2</sup> Az első ötéves terv megvalósítását 1928-ban kezdték el, s 1929-ben adták ki a vállalatok és az irányító szervek tevékenységét – a centralizált irányítási rendszer feltételei között – szabályozó jogszabályokat.

## Szocialista iparvállalatok megoszlása a foglalkoztatottak száma szerint

A foglalkoztatottak szerinti részarány	1960*	1965**	1970**	1975**
	átl. fogl. %-ában			
–50	1,3	0,6	0,3	0,1
51–100	3,4	2,2	1,5	0,6
101–200	7,3	6,0	4,7	2,8
201–500	16,6	14,7	12,3	10,5
501–1000	15,2	15,5	14,0	11,0
1001–2000	17,5	16,9	18,2	16,3
2001–5000	23,3	25,6	28,1	29,1
5001– és több	15,4	18,5	20,9	29,6
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

\*Vállalatok és ipari szövetkezetek a szocialista iparban (RSP Rocznik Statystyki Przemyslu 1945–1965).

\*\*Szocialista ipari vállalatok (RSP Rocznik Statystyki Przemyslu 1976).

## A szocialista iparvállalatok száma iparágak szerint

Ágazat	1960*	1965*	1970**	1975**
Energiatermelés	66	70	90	90
Fűtőanyagipar	129	155	127	108
Vaskohászat	32	31	42	43
Egyéb fémkohászat	22	20	25	20
Elektr. gépgyártás	1351	1304	1519	1205
Vegyipar	346	339	417	369
Építőanyagipar	514	418	394	232
Úvegipar	118	110	97	47
Kerámiaipar	40	35	36	11
Fa- és papíripar	694	619	525	443
Textilipar	488	396	403	368
Ruházati ipar	543	479	441	384
Bőripar	517	388	294	194
Élelmiszeripar	1571	1287	916	779
Összesen	6754	5970	5620	4587

\*Szocialista vállalatok és szövetkezetek (RSP Rocznik Statystyki Przemyslu 1966.)

\*\*Szocialista vállalatok és kisegítő egységeik (RSP Rocznik Statystyki Przemyslu 1976.)



forgóeszközzel rendelkezik, termékei és szolgáltatásai eladásából szerzett saját bevételeiből fedezi kiadásait, továbbá önálló jogi személy.”<sup>3</sup>

Érdemes megemlíteni, hogy a formális különállás a hatéves terv alatt is érvényesült, de mivel az önálló elszámolásnak ebben az időben nem volt jelentős szerepe, a gazdasági különállást nem tekintették a vállalat lényegi jellemzőjének.

Az idézett definíció a vállalatok céljának kérdését – ezen belül a nyereség motívum szerepét – is teljesen megkerülte. Ez nem volt véletlen. Sok éven át ugyanis hozzászoktunk ahhoz a nézethez, hogy a nyereség – vagy a gazdálkodás hatékonyságának valamely más szintetikus mérőszámmal jellemezhető – növelése nem célja a szocialista gazdálkodó egységeknek, az igazi cél a társadalmi szükségletek kielégítése. Ez a meggyőződés dominált a többi szocialista országokban is. A hatvanas évek végén kezdett tudatosulni, hogy szükség van e nézetek felülvizsgálatára, a vállalat fogalmának differenciáltabb meghatározására.

Mint ismeretes, a hatvanas évek második felében megélénkültek a szocialista gazdaságirányítás gyakorlata körüli viták. Kezdett konkrétan is megfogalmazódni a hatékonyabb gazdálkodási módszerekre irányuló társadalmi igény (akkoriban az intenzív gazdálkodási módszerek terminust használták), megnőtt az érdeklődés a vállalati tartalékok maximális mozgósítására. Mindezek felvetették a vállalati célok, és ezzel együtt a vállalat lényegének az újrafogalmazását.

Már a hatvanas évek végén kezdtek olyan vélemények jelentkezni, amelyek szerint a vállalat célja „a társadalmi hasznosság maximalizálása” (A. Czerminski, 1969); mások viszont azt kezdték hangsúlyozni, hogy a vállalatoknak is vannak céljaik (J. Mujzel, 1971.). Ez az új szakasz a hatvanas évek első felében bontakozott ki teljes mértékben. E nézetek gyakorlati megvalósulását a komplex gazdasági-pénzügyi rendszer bevezetése és a nagy gazdasági szervezetekre történő orientáció jelzi.

A vállalatok jogainak a növelése – már a hatvanas években – felépítésük megváltozását is maga után vonta. A hatéves terv idején az együzemes vállalatok domináltak. Később fokozatosan növelni kezdték ezeket, s az egymást kiegészítő és egymás közelében elhelyezkedő vállalatokat többüzemes szervezetekké egyesítették. Ezzel egyidőben, 1958-ban, átszervezték a vállalatok felügyeleti szerveként működő központi igazgatóságokat. Helyettük egyesüléseket hívtak létre, amelyeket már kezdettől fogva a gazdálkodó szervek központjaiként kívánták működtetni.

Az első reform eredményeként a gazdaság olyan szervezeti struktúrára tett szert, amely jobban tükrözte a termelőerők fejlődésének akkori szakaszát és rugalmasabban alkalmazkodott a piaci szükségletekhez. Bátorabb, a gazdasági hatékonyság növelésére orientáló ösztönzési rendszereket is bevezettek: a megnövelt vállalati alapot és a – hasonlóképpen létesített – vezetői prémialapot a gazdaságosság javulásának a mértékétől tették függővé.

A kompromisszumos első reform megoldásai azonban nem voltak teljesen kielégítőek. A hatvanas évek közepén jelentkeztek olyan törekvések, amelyek erősebb gazdasági szabályozókat és – országos viszonylatban is – jobb stratégiai irányítást biztosító megoldásokat foglalmaztak meg. Ezek a törekvések számos gazdasági kísérletben is kifeje-

<sup>3</sup> B. Glinski: *Teorie i praktyka zarzadzania przedsiebiorstwami przemyslowymi*. (Iparvállalati irányítási elméletek és gyakorlat.) Warszawa 1966, wyd. 2., 141. old.

zódtek. Közülük a legjelentősebb négy nagy egyesülés – a Nitrogénipari (később: „Pet-rochemia”), a Gyógyszeripari „Polfá”, az Épületasztalosipari és a Hajóipari Egyesülés – létrehozása volt. A tapasztalatok szerint a vállalatok hajlottak arra, hogy elfogadják bizonyos hatásköröknek az egyesülési központba való koncentrálását, ha ez kézzelfoghatóan javítja az egész szervezet, ezen belül pedig a vállalatok tevékenységét.

A kísérletek eredményeként, továbbá az 1970-ben bevezetett, erősen központosított és részletes gazdasági szabályozó-rendszer népszerűtlensége és kudarcai hatására – a legfelsőbb vezetés januári változása után – gyorsan létrejöttek a feltételek és az igények önállóbb, és jobban motivált gazdasági szervezetek létrehozására. Ez fejeződött ki a WOG-rendszernek („nagy gazdasági szervezetek”-nek) nevezett komplex gazdasági-pénzügyi rendszer kidolgozásában.

Az 1971. évi továbbfejlesztés során döntés született különböző szervezeti formák párhuzamos alkalmazásáról.

A tudományos-technikai forradalom sok esetben „aláásta” az addigi ágazati felosztás alapjait. Az új nyersanyagfélések megjelenése például kérdéssé teszi a textilipar eddigi pamut-, gyapjú-, selyem-, len-, stb. iparra való felosztásának indokoltságát, ugyanis mindegyikük egyre nagyobb mértékben használ fel szintetikus nyersanyagokat. Az új termékek és új iparágak kialakulása ugyanebbe az irányba hatott. Szükségessé vált az ipar ágazati strukturális felosztásának továbbfejlesztése. Egyre jobban érelődött az a meggyőződés, hogy a vállalatok csoportosításánál a jövőben nem az ágazati hovatartozás elveire kell főként támaszkodni. Mi több, kialakult egy olyan álláspont is, hogy a jövőbeni ipari csoportosulások nyílt, új tevékenységi területek befogadására, új gazdasági lehetőségek kihasználására kész szervezetek legyenek.

A „nagy gazdasági szervezetek” jelszava tehát elsősorban a különböző szervezeti formák indokoltságának elismerését és működésének engedélyezését jelentette. Végeredményben két egymástól különböző szervezeti forma alakult ki: a centralizáltabb ipari egyesülés, amely – egyebek között – a fejlesztési alapokat és az állami költségvetéssel és külkereskedelemmel való elszámolást összpontosította; a kevésbé integrált szervezetekre pedig a vállalati egyesülés elnevezést fogadták el. E másik formát az Újítási Ügyek Kormánybizottságának döntése eredményeként azért vezették be, hogy elejét vegyék a jogkörök túlzott koncentrációjának az egyesülések központjaiban, s hogy biztosítsák a vállalatok közötti verseny lehetőségét. Ezen túlmenően, a nagy gazdasági szervezeteknek elő kellett segíteniük a termékválaszték nagyobb differenciálását, s a termelési koncentráció fokozását. A rendszermódosítások ilyen jellegű, nagyon népszerű értelmezése – az új formák elterjedésének mértékében – bizonyos korrekciókat is szükségessé tett.

A termelési koncentrációra való túlzottan egyoldalú orientáció abból a meggyőződésből fakadt, hogy a módosítások sikerének legfontosabb elemét a növekvő termelési méretek képezik. Ez a megállapítás csak bizonyos mértékig igaz. Egyrészt, a termelési méretekből származó előnyök nem mindig helyettesíthetik a vállalati vezetés és kollektíva kezdeményező hozzáállását. Ellenkezőleg, a nagy gazdasági szervezetek kialakítása irányába tett lépések egyúttal felvetették annak szükségességét is, hogy intenzív munkát indítsanak a nagy gazdasági szervezeten belüli vállalatok – vagy üzemek – hatáskörének a rendezésére. A vállalati jogok kérdésének a politikai és a gazdasági veze-

tés mindig is döntő jelentőséget tulajdonított.<sup>4</sup> Másodszor, a tömegtermelési feltételeket biztosító nagyságrendnek is vannak gyöngé pontjai, pl. sok esetben nagy munkaráfordításokat igényel az elért termelési méretek fenntartásához szükséges piacok – gyakran külföldi piacok – biztosítása. Harmadszor, a nagy gazdasági szervezetek irányába történő folyamatoknak nem kell szükségszerűen összeütközésbe kerülniük a kisvállalatok létével. A kisvállalati forma szocialista viszonylatok között is indokolt lehet, pl. bizonyos hiányok pótlására, kissorozatú termelés végzésére, olykor pedig a műszaki fejlesztés gyorsítására – a műszaki fejlesztés ugyanis gyakran könnyebben adaptálható a kis szervezetben.

Felvetődik a kérdés: csupán a nagy méretek kialakítása az egyetlen helyes út? A reális válasz érdekében vizsgáljuk meg a szervezeti integráció alapvető formáját: a kisebb szervezetek nagyobb szervezetekbe történő összefogását. Ez az irányvonal vált ugyanis a hatvanas és a hetvenes években az integráció domináló formájává az összes szocialista országban. Ennek a folyamatnak a lényege, hogy az addig különállóan működő vállalatokat – többé vagy kevésbé fokozatosan – nagyobb, több üzemből álló szervezetekké egyesítették. Lengyelországban az 1957–58. évi reform utáni időszakban alapozták meg ezt a – mind a mai napig tartó – folyamatot. A folyamatos összevonások több okra vezethetők vissza. A legáltalánosabb tényező egy elméleti tézis, amely kimondja, hogy a nagybani termelés „magasabbrendű”, mint a kis méretű gyártás.

Bár ez a tézis mindig érvényben volt a szocialista Lengyelországban, a korábbinál nagyobb jelentőségre a gazdaságirányítási rendszer 1957-ben megkezdett első reformja során tett szert. A megnőtt vállalati jogkörök elősegítették, hogy a vállalatok az egész termelési ciklust teljesebben átfogó szervezetekké váljanak. Ezen kívül, a nagyobb vállalatoknál jobban fel lehet használni a kisegítő szerveket, a tudományos kutató-fejlesztő bázist, stb. Ezek voltak a kiinduló hipotézisek. Az összevonások gyakorlati megvalósítását, az egyesítések célszerűségének az értékelését azonban nem alapozták közgazdasági számításokra. Ennek tulajdonítható, hogy a kezdeti fázisában – 1963–64 között – a lengyel körülmények között helyes folyamat később nagymértékben mechanikussá vált, a nagyobbat eleve jobbnak is tekintették.

Az egyesítési folyamatot az irányítási szintek számának csökkentésére irányuló törekvés is segítette. Mint ismeretes, a legkönnyebben úgy csökkenthetjük a szintek számát, hogy a gazdasági szervezeteket nagyobb komplexumokba egyesítjük és ezzel ki szélesíthetjük a vezetés átfogóképességét.

Mindig lehet a gyakorlatot igazoló érveket találni. Egyre jobban terjedt tehát az a nézet, hogy a nagyobb szervezetekben alaposan ki lehet használni a vertikális kapcsolatokat, sőt kombinát formát lehet adni ezeknek a szervezeteknek. Az eddigi tapasztalatok fényében a kombinátokra vonatkozó igazság a következő.

A kombinátok, mint üzemeknek (vállalatoknak) a technológiai folyamattal összhangban lévő vertikális csoportosulásai, a tömegtermelést folytató – kohászati, vegyi-, textil-, sőt a mezőgazdasági termékfeldolgozó és élelmiszer – iparban működnek.

Új kombinátokat csak ott érdemes létesíteni, ahol lehetőség van a tömegtermelés beindítására. A gépipar esetében ilyen méreteket többnyire csak az egész szocialista tá-

<sup>4</sup>Erről tanúskodik egyebek között a vállalat szerepének a Lengyel Népköztársaság alkotmányában való kifejtése (13. cikkely).

bor szükségleteire lehet alapozni. 1969-ben döntés született arról, hogy az egyesülések helyett kombinátokat célszerű tömegesen létrehozni. Ekkor csupán 10–20 úgynevezett kombinátot sikerült kialakítani – ezeket is főként a gépiparban. Az újonnan létrehozott szervezetek többsége valójában többtelepes vállalat volt, és a kombinát nevet nagyságuk alapján, vagy éppen alaptalanul kapták.

A hetvenes években csak egy kombinátot hoztak létre „Ursus” Traktoripari Társulás néven. Üzemek átcsoportosításával egyetlen egyesülési rangú kombinát jött létre. Ezzel egyidőben több 1969-ben létesített kombinátot más típusú szervezetté alakították, így pl. a „Polam” Kombinátot a „Polam” Világítási és Villamos Berendezési Felserelések Egyesülésévé.

Bizonyos dezorientációt váltott ki, hogy az NDK-ban az egyesülések helyett integráltabb szervezeteket létesítettek. Az NDK legfelsőbb vezetése feladatul tűzte, az irányítási szintek számának csökkentését. Ennek érdekében egyesülések helyett egyéb szervezeti formákat alkalmaztak. Ezek jellegüket tekintve:

- a) kombinátok,
- b) többtelepes vállalatok, amelyekben a vezető üzem látja el az egész vállalat igazgatását,
- c) többtelepes vállalatok különálló központtal (ez lényegében „fél-egyesülési” formának nevezhető).

Mindezekben a szervezeti formákban elvették a vállalatoktól az önálló jogi személy státuszát, lényegében üzemekké alakították át őket, bár az eddigi üzemeknél némileg nagyobb jogkörrel. Ehhez még hozzátehetjük, hogy a fenti vállalati csoportosulások mindhárom típusát kombinát névvel próbálják összefogni. A tulajdonképpeni kombinátok azonban a legjobb esetben a nagy gazdasági szervezetek számának kb. 1/3-ára tehetők.

A vállalati egyesítések lengyel gyakorlatát – előzetes, alapos számítások elmaradása miatt – számos nem kívánatos jelenség is kísérte. Az egyesített vállalatok gyakran termelésük koncentrációjával akarnak kitűnni, ezért többnyire rosszabbul alkalmazkodnak a szükségletekhez. Három vállalatnak egy nagyobbá való összevonása pl. nem könnyíti meg a vevőkhöz való alkalmazkodásukat: azelőtt három „bejárat” volt a vállalat-hoz, most egy van, amely látszatra nagyobb, de rendszerint nem pótolja az előző hármat.

Mindent összevéve: a szervezeti integráció túlzott alkalmazása, az előnyök és a hátrányok gondos számbavétele nélküli vállalati összevonások számos, nem kívánatos következménnyel fenyegetnek. További kétség forrása, hogy Lengyelország méretei mellett – 35 millió lakos és több, mint 13 millió foglalkoztatott az állami szektorban – mennyiben van értelme a gazdaság túlzottan centralizált irányításának.

További alapvető tényező a megnövelt vállalatok helyes irányításának a biztosítása. A gazdasági hatékonyság kérdéseivel foglalkozó szakemberek már korábban felvetették az ipari nagyüzemek nem megfelelő gazdasági hatékonyságát. Kételyeik némileg másképp értelmezhetők azokon a gazdasági területeken, ahol az üzemnagyságot valóban a modern technika követelményei határozzák meg. (Ilyenek pl. a szintetikus vegyipar, a kohászat, az energetika, a hajóipar.) Ezeken a területeken kívül azonban erősen vitatják a nagy és a nagyon nagy vállalatok létesítésének a szükségességét.

Meg kell állapítani, hogy a vezetés- és szervezés-tudomány fejletlensége vagy a fejlődésükben jelentkező egyoldalúságok következtében eddig még nem dolgoztuk ki és nem vezettük be a nagy komplexumok irányításának korszerű módszereit és eljárásait, nem alakítottuk ki a szervezési tanácsadás intézményét, stb. E megállapításunkat az egyes egységek vezetése és a törzskar példáján szemléltetjük. Az ötvenes és a hatvanas években a világ iparilag magasan fejlett országainak a szakirodalmában nagy figyelmet szenteltek a közvetlen vezetők és a törzskar ellentéteinek. Ezek az ellentétek a két szint szerepének lényeges különbségeit tükrözik.

A törzskar alapvető feladata, hogy egyre jobb megoldásokat keressen a felmerült kérdések megoldására. Ennek következtében a különböző területek törzskari egységeinek állandó „támadása” az egyes termelési egységek vezetőiben azt a benyomást kelti, hogy a törzskar állandóan „aláássa” pozíciójukat, csökkenti szerepüket, megnehezíti munkájukat. A fő nehézség természetesen az arany középút megtalálása. A szakemberek helyesen látják, hogy ha túl sok jogkört adnak a törzskarnak, az könnyen maga után vonja a „vonalas vezetést”, a dolgozók elkedvetlenedését. A túl szűk és merev hatáskörök megállapítása viszont az irányító szakemberek passzivitásához vezet.

A témakör szakembereinek véleménye szerint alapvető feladat a törzskari egységek céljainak világos meghatározása. E nélkül a törzskar nem a vállalat számára legszükségesebb területekre, hanem esetlegesen – az egyes törzskari dolgozók preferenciájának megfelelően – kiválasztott tevékenységi területekre fog koncentrálni. A jogtanácsos például a vezetőség által eltervezett akció lehetetlenségét igyekszik majd bizonyítani ahelyett, hogy a legkisebb kockázat melletti végrehajtás módjait keresné.

A törzskar eredményeiért, vagy tevékenységük költségeiért való felelősség érvényesítése teszi csak lehetővé annak megállapítását, hogy mennyiben indokolt az adott törzskar léte vagy esetleges növelése. Az eredményekért való felelősség – egyebek között – a „papírmunka” csökkentéséhez is hozzájárulhat. Az eddigi tapasztalatok ugyanis azt mutatják, hogy a jelentések, javaslatok, problémajegyzékek stb. áradata akkor jelenik meg, ha a törzskar az aktivitásért és nem az eredményekért felel. A jelentések, feljegyzések stb. bősége két szempontból sem kívánatos. Egyrészt, szükségtelenül megterheli a vonalbeli vezetőket, akiknek ezekben a jelentésekben külön kell választaniuk „a szemet a pelyvától”. Másodszor, bár a dokumentumok rendszerint felfelé vannak címezve, többnyire mégis az alsóbb szintű szervezeti egységeket (az alaptevékenységet folytatókat) érintik, tovább komplikálva ezzel a törzskar és az alsóbb irányítási szintek közötti kapcsolatokat.

Az ismertetett koncepció gyöngé oldala, hogy nem veszi kellően figyelembe a felső vezetést terhelő igen komoly kötelezettségeket. Párhuzamosan támasztják azt a követelményt, hogy a vonalbeli vezetés és a törzskar egyaránt felelős legyen a közös cselekvések eredményeiért. Ez a javaslat arra az általános meggyőződésre támaszkodik, hogy a törzskar nem tartozik felelősséggel döntéseik eredményeiért. Többnyire erre vezethető vissza a vonalbeli vezetőknek a törzskarral szembeni elégedetlensége is.

A közös felelősségnek azonban vissza kell tükröződnie a bérekben, a jutalmakban, az előléptetésekben stb. A felelősséget a törzskari tevékenység negatív kihatásai esetén is érvényesíteni kell. Például a törzskari egységek rendszerint hajlamosak bizonyos akciók túlzott felfújására és közben nem törődnek a költségekkel és a negatív eseményekkel. (Pl., ha a revizor túl aprólékosan és részletesen mutat rá a hibákra, ezzel egyúttal

azt is előidézhetheti, hogy a dolgozók túlzottan óvatosak lesznek és minden döntéshez formális „alátámasztást” keresnek, stb.) További követelmény, hogy a törzskar tevékenységének eredményeit tükröző megfelelő nyilvántartási rendszert kell kidolgozni. Ha például van piacelemzési csoport, akkor megfelelő módszereket kell alkalmazni eredményeik megállapítására és nyilvántartására. Ennek során abból a tapasztalati tényből célszerű kiindulni, hogy ha egy olyan törzskari egységünk van, amely tevékenységének eredményeit nehéz megragadni, akkor nagy annak a valószínűsége, hogy ez az egység semmiféle tényleges hozzájárulást sem fog nyújtani a vállalat eredményeihez.

A kérdéskör szakemberei szerint a törzskari egységeket az irányítási hierarchia lehető legalacsonyabb szintjén célszerű elhelyezni. A lengyel terminusokat alkalmazva: a normázó technikus annak az osztálynak a vezetője alá legyen rendelve, ahol dolgozik, s ne a főtechnológus alá. Az ismertetett javaslatok egymást kölcsönösen kiegészítő eszközök átgondolt összekapcsolását kívánják. Még ha egyes eszközök felhasználása nem is mindig a várt hatékonyságú, vagy igen nagy erőfeszítéseket igényel, alkalmazásuk mégsem haszontalan, mivel hozzájárul az irányítási apparátus különböző egységeinek a jobb együttműködéséhez.

Elgondolkoztató, hogy miért nem jelentkezik ez a probléma – vagy legalábbis miért nem érezhető erősebben – a lengyel gazdasági gyakorlatban. Vajon a törzskari és a harcvonalbeli egységek együttműködésének a nehézségei csak a legfejlettebb kapitalista országokra jellemzőek? Gazdaságunk jövőbeni fejlődésének egyik kulcskérdése, hogy hozott-e a szocializmus új megoldásokat ezen a területen.

A feltett kérdésekre első alkalommal 1964-ben próbáltam válaszolni. Akkor megjegyeztem, hogy az ellentétek hiánya részben annak köszönhető, hogy a lengyel (és talán nemcsak a lengyel) vállalatok törzskari egységeinek a magatartása és szerepe viszonylag túl passzív. Azzal is számolni kell, hogy az irányítás szintjei közötti világosabb határok hiánya miatt a törzskar és a vonalbeli vezetés ellentéteinek egy része a szintek közötti „értetlenség” formájában jelentkezik. Például, a központi tervező szerv, valamint a minisztériumok és az egyesületek közötti összes sűrűlődszt és véleménykülönbséget bizonyos mértékig a törzskar (a központi tervező szerv főosztályai) és a vonalbeli vezetés (minisztériumok, egyesületek igazgatók) ellentétének lehet minősíteni.

Ha e korábbi megállapításokat a hetvenes évek második felének tapasztalatai fényében vizsgáljuk, további következtetésekre juthatunk. Megállapíthatjuk például, hogy a szervezési tevékenység egyoldalú értelmezése miatt a vezető szakemberek nem fordítottak túl nagy figyelmet a törzskari egységek irányítási problémáira. A figyelem a szervezési funkcióra koncentrált, s a többi tevékenységet is egyoldalúan, a szervezés szemüvegén keresztül nézték, szűkítve ezzel a többi funkció tartalmát, s figyelemmel kísérésük lehetőségét.

Kurnal professzor kézikönyve<sup>5</sup> pl. több oldalon keresztül fejtegeti, hogy nehéz az irányító apparátust vonalbeli vezetésre és törzskarra felosztani, hogy a különbségtétel elavult, hogy jobb az igazgatás és forgalom, különösen pedig az úgynevezett igazgatási vertikális részlegek szerinti felosztás. W. Kiezun kézikönyvében<sup>6</sup> viszont a törzskar

<sup>5</sup>W.Kurnal: Zarys teorii organizacji i zarzadzania (A szervezet és vezetéselemélet vázlata.) Warszawa, 1969.

<sup>6</sup>W.Kiezun: Podstawy organizacji zarzadzania (Az irányítási szervezet alapjai.) Warszawa, 1977. 247. o.

ri struktúra lakonikus kommentárral ellátott vázlatát adja csak. Valamivel teljesebb ennek tárgyalása Z. Zieleniewski „Szervezés és vezetés” c. művében.<sup>7</sup> E példák a legyenl szakirodalom e kérdések iránti szerény érdeklődését tanúsítják.

A gyakorlati tapasztalatok sem utalnak komoly ellentétekre. A kialakult helyzetet elsősorban a törzskari egységek passzív magatartásával lehet magyarázni. Ennek a jelenségnek viszont kétféle oka lehet. Kapitalista viszonyok között az egészért felelős felettesnek rendelkezési joga van és érdekelt is abban, hogy a törzskari egységek szakembereit maximálisan felhasználja. E felhasználás hatékonyságának a növelését a vezetéstudomány eredményei segítik.

Sok éves tapasztalataink alapján megkockáztatjuk azt a megállapítást, hogy az irányítás centralizálásának feltételei mellett a középső és az alsóbb szintű vonalbeli felettes nem érzi magát teljesen cselekvőképesnek és teljesen érdekeltnek abban, hogy maximálisan felhasználja a törzskari egységek szakembereit. A hatalom több csatornással jelleme még inkább ez ellen hat; az alárendeltségi fővonalon kívül a vonalbeli feletteshez fut be két oldalvonal is, a párt és a területi állami szervek részéről, amelyek a fővonallal nem mindig egyező megbízásokat és követelményeket fogalmaznak meg. Ugyanakkor a vonalbeli felettes aktív inspiráló magatartása nélkül a törzskari egységek csak passzívok lehetnek. Mint már korábban szoltunk róla, az alsóbb szintű vonalbeli dolgozók nem „szeretik”, ha zavarják őket. Ennek eredményeképpen a törzskari egységek ún. „ütközésmentes” ügyekkel foglalkoznak, statisztikai adatokat gyűjtenek, feletteseik kifejezett megbízásából dokumentumok terveit készítik elő. Ezeket az egységeket csak igen kismértékben használják fel rendeltetésszerűen. A gyakorlati tapasztalatok egyértelműen arra mutatnak, hogy igen fontos tartalékok rejlenek e területen és ezek többnyire annál nagyobbak, minél nagyobb szervezettel van dolgunk. Holott, éppen a nagyvállalatnál lenne szükség leginkább a törzskari egységek munkájára.

A vállalati irányítás egyéb területei is (a hatáskörök felosztása, az egyes dolgozók, továbbá a szervezeti egységek, vállalatok teljesítményének a mérése) eléggé elmaradtak. Hasonlóan viszonylag elhanyagolt kérdés a kollektívák részvétele a vezetésben.

A modern vezetéstudomány számos technikát fejlesztett ki a dolgozók vállalati ügyekbe való fokozottabb bevonására. Nemcsak a dolgozók lojalitását kívánták ezzel biztosítani, hanem aktív magatartásra, de legalábbis részvételre kívánták mozgósítani ezzel a vállalati kollektívákat. E célokat segítik az emberi kapcsolatok, és a vállalatban belüli információáramlás megjavítása érdekében kidolgozott programok. Ennek érdekében sokoldalúan felhasználják a racionalizáló- és a feltaláló mozgalmat is. Egyre nagyobb mértékben alkalmazzák azokat az ösztönző rendszereket — pl. a bérezésben, a nyereségjutalmakon, valamint a szociális juttatásoknak a gazdasági eredményektől való függővé tételén keresztül —, amelyek a kollektívák részesedését a vállalat gazdasági eredményeihez kapcsolják. Még nagyobb jelentőségű az a forma, amikor a munkások és az egész dolgozó kollektíva számára lehetővé teszik, hogy a vállalat működése és fejlődése szempontjából lényeges kérdésekben véleményt nyilvánítsanak. A szakemberek között általános az egyetértés abban a kérdésben, hogy a vezetés túlzott centralizálása nemcsak hogy nem teremti meg a feltételeket a kollektívák fokozottabb bevonásához, hanem éppenséggel ellenkező eredményre — az elidegenedési folyamatok elmélyülésé-

<sup>7</sup>J. Zieleniewski: Organizacja i zarzadzanie (Szervezés és vezetés.) Warszawa, 1969.

hez vezet. Ilyen feltételek között szokatlan méreteket ölt a célok önállósulásának a jelensége, a pszichikai egyensúlyt gyakran a saját célok realizálásán keresztül állítják helyre.

A nagy gazdasági szervezetek kialakítását célzó reform időszakában kezdődött el néhány élenjáró egyesülés sikereinek és eredményeinek a népszerűsítése. Ez történt a Pol-lenánál, a Polfánál, az Unitránál és több más egyesülésnél. E törekvésekkel – egyebek között – fel kívánták ébreszteni a dolgozók szakmai büszkeségét, hogy milyen jelentős és tekintélyes szervezethez tartoznak. Az irányítás centralizációjához való visszatérés és a gazdasági egyensúly megbomlása csökkentette e kísérletek jelentőségét. A gazdasági szervezetek munkásainak és valamennyi dolgozójának alkotó, elkötelezett magatartása nélkül viszont nehéz a hatékonyság alapvető javulására számítani. Egyre erősebb az a tudatos felismerés, hogy a szocializmus fejlődésének jelenlegi szakaszában parancsoló szükségyszerűség a stratégiai célok – elsősorban a célszerű strukturális változások – megvalósítására hivatott központi tervezés és a gazdasági szervezetek messzemenő önállóságának a szintézise.<sup>8</sup> További alapvető kérdés a gazdasági szervezetek hatékony működésének a biztosítása. Az 1972–75. évi reformban sikerült olyan megoldásokat találni, amelyek a gazdasági hatékonyságra irányították a vezető káderek figyelmét. Ennek érdekében „rohammunkával” kidolgozott, erős gazdasági ösztönzőket vetettünk be, amelyek fő célja az volt, hogy elősegítsék a vezető káderek és az egész kollektíva magatartásának a megváltozását. A gazdasági egyensúly felbomlása, különböző feszültségek kialakulása nem tette lehetővé az eredeti javaslatok bevezetését. A módosított gazdasági-pénzügyi rendszerben a tervezett megoldások csak igen kevésbé jutottak érvényre, számos gazdasági ágban a továbbfejlesztés teljes befagyasztásáról beszélhetünk.

Az ötvenes és hatvanas években – mint ismeretes – a tervteljesítés volt a kollektívák, különösen pedig a vezetés ösztönző rendszerének és a vállalatok értékelésének az alapja. Ebből a szempontból a vállalatokat két csoportra osztották: jelentős többségük a tervet teljesítő vállalatok, valamint egyes vállalatok, amelyek nem teljesítették a tervet. A tervet teljesítők közül kiemelték néhány nagyobb eredményt elérő, a tervet jelentősen túlteljesítő, új, nehéz termelési feladatokat megoldó vállalatot. A hatvanas években fokozatosan érvényre jutott az az álláspont, amely szerint a vállalatokat elsősorban az előző év eredményéhez kell viszonyítani. Számos kísérletet végeztek ennek az értékelési módszernek a jobb gyakorlati alkalmazására, ezek azonban általában nem hoztak teljes sikert. Kitűnt ugyanis, hogy az eredmények előző évhez képest bekövetkezett javulása nem mindig teljesen objektív mércéje a vállalatok értékelésének, vagy differenciálásának. Gyakran jelentős pótlólagos kiigazítások váltak szükségessé. A vezető káderek nyereségből való premizálási rendszerénél is hasonló a helyzet. Az összes – hasonló rendszereket alkalmazó – szocialista országban szükségessé vált a nyereség-prémium felső határának a megállapítása, vagy pedig a prémiumalapok forrását képező nyereség szigorúbb ellenőrzése, esetleg mindkét forma egyidejű alkalmazása.

A komplex gazdasági-pénzügyi rendszer – 1972–75-ös évek közötti – formájában az értékelés automatikus elemeket is tartalmazott. „Minél jobbak a gazdasági eredmé-

<sup>8</sup> A szerző e kérdésről vallott nézeteit bővebben „Warianty mechanizmu funkcjonowania gospodarki planowej w swietle doswiadczen krajów socjalistycznych” (A tervgazdaság mechanizmusának variánsai a szocialista országok tapasztalatai fényében) c. cikkében fogalmazta meg. (Gospodarka Planowa, 1978. No 12.)



nyek, annál jobban nő a hozzáadott érték és annál nagyobb a kollektíva rendelkezésére álló beralap.” Több évi tapasztalatra volt szükség annak felismeréséhez, hogy az új rendszer automatikus hatásmechanizmusára való támaszkodásnak csak korlátozottak a lehetőségei; különösen jelentős ármozgások, vagy egyes ágazatokban a választékkal való manőverezés lehetősége esetén. Ezért kimondhatjuk azt a – lehet, hogy nem kellekmes – igazságot, hogy a komplex közgazdasági-pénzügyi rendszer sem csökkentette a vállalatok hatékonyság szerinti értékelésének szükségességét. Ezt az értékelést a komplex közgazdasági-pénzügyi rendszer kiegészítéseként célszerű elvégezni. E viszonylag nehezen bevezethető módosításra már a közeljövőben is szükség van. Csak ezen az alapon jöhet létre egészséges rivalizálás a vállalatok között, s válhat kifizetődővé a vállalatok gyorsabb ütemű önkéntes előrehaladása. Más szóval, olyan körülményeket kell teremteni, hogy a vállalatoknak érdekében álljon gazdasági eredményeik növelése. Jelenleg elsősorban azért nehéz az egzakt értékelési módszerek bevezetése, mert a vállalatok működési feltételei viszonylag instabilak, hatáskörük pedig mereven körülhatárolt. Ennek ellenére a probléma megoldása várhatóan egyre sürgősebbé válik. A legfelsőbb vezetés szintjéről érkező közvetlen hatalmi nyomás ugyanis hosszabb távon nem pótolhatja a gazdasági hatékonyság követelményének az érvényesítését.

*Összefoglalva megállapítható, hogy a szocialista gazdasági szervezetek irányítása téren komoly, hasznosítható tapasztalatokkal rendelkezünk. E tapasztalatok alapján a legfontosabb következtetések az alábbiakban összegezhetők:*

1. Revideálni kell a szervezeti koncentráció állandó növelésének indokolatlan gyakorlatát. Bizonyítható, hogy a mechanikusan egyesített túl nagy szervezetek nehezebben alkalmazkodnak a piaci szükségletekhez, hosszabb időre van szükségük a tényleges integráció eléréséhez; ugyanakkor nehezebben járulnak hozzá a társadalmi igények kielégítéséhez.

2. A nagyobb gazdasági szervezetek létrehozása szükségessé teszi, hogy az eddiginél nagyobb mértékben vonják be a tudományt az irányítási folyamatok szabályozásába. A tudomány segítsége különösképpen fontos az irányító apparátus időszakonkénti ellenőrzéséhez, a törzskari egységek megfelelő kialakításához, stb.

3. A túlzottan centralizált irányítási rendszerek tipikus jelensége a szervezeti megoldások uniformizálása. Az ötvenes években – kötelező előírások útján – általánossá tettek az iparban az uniformizált központi igazgatóság és az egytelepes vállalat intézményét. A hatvanas években hasonlóképpen hatalmi szóval hozták létre az egyesüléseket és a többtelepes vállalatokat. A fejlődés jelenlegi időszakában viszont hangsúlyoznunk kell, hogy a vállalatok és üzemek működésének nagyobb gazdasági szervezetekbe való csoportosításának legkülönbözőbb formái lehetnek létjogosultak. Az összevonásokat azonban mindig sokoldalú műszaki-gazdasági számításoknak kell megelőzniük.

4. Olyan irányítási rendszert célszerű kialakítani, amely a vállalatokat és az üzemeiket a hatékony gazdálkodásra kényszeríti. Ennek egyik eleme az értékelési és ösztönzési rendszeren keresztül megvalósuló nyomás, amely a vállalatokat gazdasági eredményeik állandó javítására serkenti.

5. Ki kell dolgozni és a gyakorlatban is alkalmazni kell a teljesen önálló kis-szövetkezetek létrehozásának és hatékony működtetésének módszereit. E szövetkezetek tapasztalatai a többi gazdálkodási formára is többirányú pozitív hatást gyakorolhatnak.

### TANÁCSKOZÁS A CSEHSZLOVÁK ÉS A MAGYAR GÉPIPAR PROBLÉMÁIRÓL

A csehszlovák Gépipari Technológia és Gazdaságtani Intézet<sup>1</sup> és az MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportja 1979. szeptember 25–28-án együttműködésük keretében négynapos tudományos tanácskozást rendeztek, a két ország gépiparának és a gépipari termelési struktúra változásának problémáiról. A tanácskozáson a KG Informatik néhány munkatársa is résztvett. A csehszlovák intézet szakértői az alábbi négy előadást terjesztették elő vitára:

Chochola, F.: A gépipari struktúra változására ható tényezők.

Klosova, A.: A gépipar helye a csehszlovák népgazdaságban.

Kanek, K.: A csehszlovák gépipar külgazdasági kapcsolatai.

Hlavacek, L.: A gépipar fejlődésének modellezése.

Az Ipargazdaságtani Kutatócsoport szakértői részéről a tanácskozás a következő előadásokat vitatta meg:

Botos Balázs: A gépipar helye és fejlesztése a magyar népgazdaságban.

Kiefer Márta: Külgazdasági kapcsolatok és piaci munka a gépiparban.

Papanek Gábor: A szelektív fejlesztés kritériumrendszere a magyar iparvállalatoknál.

Sternthal János: A gépipari specializáció és háttérpar problémái.

Az előadások részletesebb ismertetése helyett (azok magyar, illetőleg orosz nyelven a Kutatócsoport könyvtárában az érdeklődők rendelkezésére állnak) a következőkben néhány olyan kérdést érintünk, amelyek fontosságát mindkét részről kiemelték. Ismételtén bebizonyosodott ugyanis, hogy a mintegy 85 vállalatban 800.000 főt foglalkoztató csehszlovák gépipar jellemzői, problémái igen sok tekintetben azonosak a mintegy félmilliót főt foglalkoztató magyar gépipar jellemzőivel.

Az azonosságok persze nem meglepőek, ha arra gondolunk, hogy a gépipar az ipari fejlődés bizonyos fokán mindenütt hasonló, fontos szerepet tölt be és két – az iparosítás idő-koordinátaiban eléggé eltérő – viszonylag kis lélekszámú, szocialista országról van szó. Mindkét országra jellemző, hogy:

- a gépipar termelésének növekedési üteme hosszabb távon is meghaladta az ipari növekedést,
- a gépipari export a külkereskedelemben meghatározó szerepet játszik, és
- a gépipar az ország gazdasági fejlettségéhez mérve az átlagosnál viszonylagos magasabb arányt képvisel az ipar szerkezetében.

<sup>1</sup> Az Intézetéről az Ipargazdasági Szemle 1979. 2. száma közölt ismertetést.

Sok tekintetben azonosak a gondjaink is. Mindkét ország gépiparára jellemző, hogy alacsony a műszakszám és a gépek időbeli kihasználása, kedvezőtlen a géppark kormegoszlása, szűkösek a beruházási lehetőségek, területileg egyenlőtlen volt a fejlődés. Közösek azonban azok a problémák is, amelyekről a tanácskozáson a legtöbb szó esett; a termelési szerkezet korszerűsítésével kapcsolatos problémák. Mindkét ország gépiparában gondokat okoz:

- a viszonylagosan alacsony termelékenység,
- a szerkezetváltozás alacsony intenzitása, amit a visszafejlesztések vontatott üteme és az új termékek kis részaránya jelez,
- a specializáció és a kooperáció nem kielégítő színvonala, a nemzetközi munkamegosztásba való még nem kellő hatásfokú bekapcsolódás,
- a termelési háttér komoly hiányosságai, és
- szoros kapcsolatban mindezekkel az egyes ágazatok elégtelen exportképessége.

Az elmondottakból következően a gépipar fejlesztésének legfontosabb feladatai Csehszlovákiában és Magyarországon sokban egybevágnak. Összefoglalva: törekedni kell a termelés szerkezetének javítására, a gyártmányok versenyképességének, gazdaságosságának jelentős növelésére. Mindez egyaránt igényli a tervezési, irányítási, szabályozási, érdekeltégi és szervezeti problémák megoldását.

A tanácskozás résztvevői beszámoltak a gépipari vizsgálataikkal kapcsolatos egyéb kutatási eredményeikről, terveikről is, továbbá a kutató munka egyes tartalmi és módszertani kérdéseiről is. A csehszlovák intézetben jelenleg folyó kutatások közül figyelemreméltónak tűnnek például azok, amelyek a csehszlovák gépipar nemzetközi munkamegosztásban való részvételét az 1965–75 közötti időszakra konkrét adatok alapján elemzik. Említésre érdemesek azok a gazdaságmatematikai vizsgálódások is, amelyek a gépipar távlati tervezését kívánják segíteni, vagy a szelektivitás irányelveinek kidolgozására (hasonlóan a magyar műszaki-gazdasági kritériumrendszerhez) irányuló munkák.

Tanulmányozásra érdemesek, a gépipar szerkezeti változásának hatékonyabb tételéhez jelentős segítséget adhatnak azok a kutatásaik is, amelyek a népgazdasági szükségletek elemzésével, illetve prognózisával foglalkoznak. Számításaik szerint a csehszlovák népgazdaság gépipari termék szükséglete 1990-re 30%-kal fog nőni 1975-hez képest. Adataik alapján az egyes népgazdasági ágak folyó felhasználása jelenleg igen magas, ennek növekedési üteme lassul, így részarányuk 1990-re kissé csökken. A beruházási szállítások aránya ugyan kisebb, de részarányuk növekedése várható.

	A felhasználás szerkezete (%)		Növekedési index
	1975	1990	1990/1975
– Beruházási szükséglet	39,3	41,3	2,42
– A többi ágazat folyó felhasználása	47,5	44,5	2,16
– Lakossági felhasználás	13,2	14,2	2,45

A legjelentősebb gépipari szállítások az ipari felé áramlanak, s több mint felük beruházási szükségletet elégít ki. Alakításuk a gépiparon belüli szerkezetváltozás tenden-

ciáit jelentősen befolyásolja. Az autóipar volumene alapján igen fontos szállító, részaránya várhatóan csökken, leginkább észrevehetően a lakossági fogyasztásban. Továbbra is legmeredekebb az elektronikus adatfeldolgozó gépek és berendezések volumenének a trendje; a kereslet nagy része e cikkeknek is beruházási szükségletet képvisel.

Kiemelten kezelendő probléma — a megismert kutatások szerint — az ágazati struktúrátervek és hosszú távú elképzelések átültetése a termelés technológiai és területi szerkezetébe. E kérdés megközelítéséhez jó eszköznek bizonyult a gépipari üzemek termelési-technológiai osztályozása, három fő ismérv alapján: 1. össztermelés, 2. sorozatnagyság, 3. alapvető technológia, valamint más kiegészítő szempontok (termelési szerkezet, technológiai munkaigényesség, a technológiai ciklusok zártsága, stb.). Az ily módon történő osztályozás megteremtheti a kapcsolatot a piacorientált végtermék osztályozás, az ágazati szemlélet, a megfelelő technológiai szemlélet és a tényleges kapacitások között.

A tanácskozás mindkét ország résztvevőinek értékelése szerint hasznos tapasztalatcserét eredményezett és jó alapot a további kutatómunka fejlesztéséhez. A tanácskozás folytatása a jövő évben előreláthatólag ismereteink gyarapítása mellett a kutatási együttműködés szélesítését is megalapozza.

Botos Balázs

## NÉHÁNY INFORMÁCIÓ A MŰSZAKI-GAZDASÁGI KRITÉRIUMRENDSZER VÁLLALATI ALKALMAZÁSÁRÓL

Az OT és az OMFB által ajánlott műszaki-gazdasági kritériumrendszer vállalati alkalmazhatóságáról és alkalmazásáról a szakmai vitákon, megbeszéléseken, a szaksajtóban manapság sűrűn esik szó. A kritériumrendszer tényleges alkalmazásáról azonban alig rendelkezünk információkkal. Ezért bizonyára érdeklődésre tarthat számot az a néhány adat, amelyet az alábbiakban az Ipargazdaságtani Kutatócsoport egyik felméréséből adunk közre.

Kérdőívünket 1979. júniusában 244 állami feldolgozóipari vállalatnak küldöttük ki és 148 értékelhető választ kaptunk. Ezeket 3 csoportban dolgoztuk fel: gépipari vállalatok (45), ruházati ipari vállalatok (36), egyéb feldolgozóipari vállalatok (67). A műszaki-gazdasági kritériumrendszer felhasználásával kapcsolatban azt a kérdést tettük fel, hogy az OT–OMFB útmutató 1978 decemberében publikált, javított változatában ajánlott 7 „kizáró” és 8 „soroló” kritérium közül a vállalat melyeket alkalmazza a) távlati tervezési munkájában és b) fejlesztési döntéseknél.

E kérdésekre 134 vállalat választát tudtuk értékelni, ezek közül — jelzése szerint — a távlati tervezéshez 109 vállalat (81%), a fejlesztési döntések előkészítéséhez 93 vállalat (70%) alkalmazza a kritériumrendszert. Ez viszonylag magas arány, de messzemenő következtetéseket korai volna levonni ebből. Arra ugyanis, hogy a kritériumrendszer szerinti elemzés valójában mennyire alapos és mi a *tényleges* szerepe — erre csak másfajta, mélyebbre hatoló vizsgálattal kapunk választ. Felmérésünk arról adhat képet, hogy a vállalatok milyen kritériumokat, milyen jelleggel látnak figyelembe vehetőnek.

1. sz. táblánk szerint a vállalatok többsége nem minden kritérium szerint minősít. Átlagosan a „kizáró” kritériumok 58, a „soroló” kritériumok 47 százalékát alkalmazzák, a vizsgált vállalat-csoportokban közel azonos arányban.

1. sz. táblázat

## A kritériumrendszert alkalmazó vállalatok aránya

	Hány százalékban alkalmazták a választ adó vállalatok								
	a 7 „kizáró” kritériumot			a 8 „soroló” kritériumot			az összes (15) kritériumot		
	a tervezésben	a döntések-nél	együtt	a tervezésben	a döntések-nél	együtt	a tervezésben	a döntések-nél	együtt
A gépiparban	52	65	58	37	50	43	44	57	50
A ruházati iparban	62	50	56	54	50	51	57	50	54
Az egyéb feldolgozóipari ágazatokban	61	56	58	43	51	47	51	53	52
Összesen	58	58	58	44	50	47	50	54	52

A 2. sz. tábla szerint az egyes kritériumok alkalmazásának százalékos aránya 28 (környezeti ártalmak) és 79 (piaci pozíciók megítélése) között változik. A 3. sz. tábla a három vállalatcsoportra közli ezeket az adatokat.

2. sz. táblázat

## Az egyes kritériumok alkalmazásának aránya

Kritérium	A választ adó vállalatok hány százaléka alkalmazta az egyes kritériumokat		
	a távlati tervezésnél	fejlesztési döntések előkészítésénél	a két területen együttesen
Tömegszerűség	58	53	56
A gyártmány műszaki színvonala	72	67	70
A technológia színvonala	72	70	71
Piaci pozíciók megítélése	81	76	79
A piaci infrastruktúra	31	38	35
Piaci rugalmasság és stabilitás	47	51	48
Termelési és infrastrukturális háttér	45	49	47
Feldolgozottsági fok	35	39	37
A kvalifikált munka aránya	36	46	41
Hazai alapanyag- és energia-bázis	61	65	63
Tőkeigényesség	41	53	53
A munkaerőigény szakmai és területi vonatkozásai	62	67	64
Gyártási tradíciók	53	53	53
A fejlesztés időszükséglete	34	49	41
Környezeti ártalmak	27	29	28

## Az egyes kritériumok alkalmazásának aránya 3 vállalatcsoportnál

Kritérium	37 gép- ipari	31 ruhá- zati ipari	41 egyéb fel- dolgozó- ipari	33 gép- ipari	25 ruhá- zati ipari	35 egyéb feldolgo- zóipari
	vállalat közül hány % alkalmazta az egyes kritériumokat					
	a vállalati tervezésnél			a fejlesztési döntéseknél		
Tömegszerűség	58	52	63	61	36	57
A gyártmány műszaki színvonala	68	74	76	88	48	60
A technológia színvonala	59	87	71	76	76	60
A piaci pozíciók megítélése	68	94	83	85	72	71
A piaci infrastruktúra	27	32	34	36	28	46
Piaci rugalmasság és stabilitás	41	42	56	48	48	54
Termelési és infrastrukturális háttér	43	52	41	61	40	46
Feldolgozottsági fok	24	45	37	30	36	49
A kvalifikált munka aránya	30	48	32	48	48	43
Hazai alapanyag- és energiabázis	43	74	68	61	68	66
Tőkeigényesség	35	52	39	55	56	49
A munkaerőigény szakmai és területi vonatkozásai	59	68	61	64	80	60
Gyártási tradíciók	51	71	41	64	40	51
A fejlesztés időszükséglete	38	35	29	52	40	54
Környezeti ártalmak	19	26	34	21	28	37

A felmérés szerint legnagyobb arányban egyértelműen a piaci pozíció kritériumot alkalmazzák a vállalatok, mind a tervezésben, mind a döntéselőkészítésnél, egy új megfogalmazásnál tehát – és logikailag is – ezt helyes első helyre állítani. A műszaki színvonal, a gyártmányok és a technológia színvonala került a második helyre és jóval kisebb jelentőséget tulajdonítanak a vállalatok a termelési háttér és a tömegszerűségi kritériumnak. Természetesen a vállalatoknak ez az értékelése helytelen magatartást is tükrözhet, valószínűnek látszik azonban, hogy a termelési háttérben az egyes gyártmánycsoportok vagy termékek között nincsenek olyan lényeges különbségek a vállalatoknál, hogy ezt a kritériumot nagy arányban tudnák minősítésre használni. Ugyanígy a tömegszerűség tekintetében is a vállalatok belüli, termékek szerinti különbségek többnyire lényegesen kisebbek annál, hogy ez jellegzetes sorolási kritérium lehetne. Nagy súlyal veszik viszont figyelembe a hazai anyagellátás lehetőségeit és a munkaerő-feltételeket (melyeket utólag illesztettek a vállalatoknak ajánlott kritériumok közé). Ebből bizonyára leszűrhetjük azt a következtetést, hogy ha vannak is közös vonások a gyártási ágak összehasonlító elemzéséhez, a beruházási javaslatok értékeléséhez és a vállalati stratégiai tervezéshez felhasználható kritériumrendszerek között, a különbségek nem elhanyagolhatók és ahhoz, hogy a vállalatoknak jól felhasználható útmutatót adjunk, az ilyen módszertani ajánlásokat jobban kell alkalmazni a tényleges igényekhez.

Figyelemre érdemes, hogy a legnagyobb gyakoriságú – és minden ágazatban egyformán fontos – „piaci pozíciók megítélése” kritériumot sem alkalmazzák a vállalatok 20,

a gyártmány és a technológia színvonalára vonatkozó két kritériumot a vállalatok 30 százaléka.

Az egyes kritériumok alkalmazásának gyakorisági rangsorát mutatja a 4. sz. tábla. Példaként további ágazati sajátosságokra, megemlíthető a vegyipari vállalatoknál a tömegszerűségi kritérium alkalmazásának jóval nagyobb, a munkaerő kritérium jóval kisebb gyakorisága; az élelmiszeripari vállalatoknál a hazai alapanyag-ellátás kritérium jóval nagyobb, a gyártási tradíciók kritérium jóval kisebb gyakorisága.

4. sz. táblázat

## A kritériumok alkalmazásának gyakorisági rangsora

Kritérium	Az összes megfigyelés alapján	A kritérium alkalmazásának gyakorisága viszonylagosan nagyobb (+) vagy kisebb (–) az átlagosnál			
		a távlati tervezésnél	a fejlesztési döntéseknél	a gépipari vállalatoknál	a ruházati ipari vállalatoknál
A piaci pozíciók megítélése	1.	+	–	–	+
A gyártmány műszaki színvonal	2.–3.	+	–	+	–
A technológia színvonal				–	+
Hazai alapanyag- és energiabázis	4.–5.	–	+	–	+
A munkaerőigény szakmai és területi vonatkozásai					
Tömegszerűség	6	+	–	+	–
Gyártási tradíciók	7.			+	+
Piaci rugalmasság és stabilitás	8.–10.		+	–	–
Termelési és infrastruktúrális háttér		–	+	+	–
Tőkeigényesség		–	+	+	–

A kritériumrendszer alkalmazásával kapcsolatban nagyon sok vállalat jelezte az ehhez szükséges információk megszerzésével, összegyűjtésével kapcsolatos problémáit; ehhez nagyobb, szervezettebb segítséget igényelnek.

5. sz. táblázat

## A kritériumok alkalmazásának módja

Kritériumcsoport	A kritériumokkal való összes minősítés megoszlása (%)			
	„Kizárás”	„Sorolás”	Vegyes	Összesen
7 „kizáró” kritérium	13	33	8	54
8 „soroló” kritérium	7	35	4	46
Összesen	20	68	12	100

A válaszok szerint (lásd az 5. sz. táblát) – a kritériumok tervezési és fejlesztési döntésekhez való alkalmazását együttesen nézve – a vállalatok 54:46 százalékban vizsgál-

ták az ún. „kizáró” és „soroló” kritériumokat. Ez azért is figyelemre méltó, mert a kritériumok utóbbi csoportját csak az útmutató javított változata ajánlotta számukra. Ugyancsak tanulságos az a tapasztalat, hogy a kritériumokkal 20%-ban „zártak ki”, 58%-ban „soroltak” (12%-ban vegyes felhasználásukat jelezték); az ajánlott kizáró-soroló megkülönböztetést tehát nem követik a vállalatok.

Felmérésünk egy további kérdése arra vonatkozott, hogy a fentiekben tárgyalt kritériumrendszer mellett milyen más kritériumokat vagy módszereket alkalmaznak a vállalatok. Meglepő módon, a vállalatoknak alig több mint fele utalt más módszerekre – elsősorban gazdaságossági-jövedelmezőségi számításokra. Ennek talán az is lehet az oka, hogy megemlítését nem tartották lényegesnek. Mindenesetre arra utal ez, hogy a kritériumrendszer és a hatékonysági számítások egymást kiegészítő alkalmazásáról még nincs kiegyensúlyozott felfogás a vállalatoknál – és a gyakorlat sem kellően kiforrott.

R.Z.

## **KEREKASZTAL VITA A TUDOMÁNYOS TECHNIKAI HALADÁS TERVEZÉSÉRŐL ÉS ÖSZTÖNZÉSÉRŐL A SZOVJETUNIÓBAN<sup>2</sup>**

A tudományos technikai haladás eredményeinek hasznosítását a társadalmi-gazdasági növekedés elsődleges forrásának tartják a Szovjetunióban. Többször találkozhatunk azonban azzal a megállapítással, hogy az eredmények elsajátítási folyamata nem elég gyors és nem problémamentes. A Planovoje Hozajsztvo kerekasztal vitáját a tervezéssel és ösztönzéssel kapcsolatosan felmerülő problémák feltárására hívták össze.

A tervezés vonatkozásában a hozzászólások fő témái: a tudományos-technikai eredményeknek a tervgazdaság jelenlegi rendszerébe, az adott tervezési keretek közé való beillesztése és gyakorlati bevezetése, valamint a tervezés szerepének erősítése a fejlődés ösztönzésében. Az ösztönzés témakörében egyrészt a tudományos-technikai fejlődés vállalati ösztönzése javításainak módozatait, másrészt a központi finanszírozás korszerűsítési kísérleteit tárgyalták. Általában jellemző a hozzászólásokra, hogy a különféle megoldásokat a központi irányítás erősítésével, a direkt irányítási rendszer keretei között keresik.

### *A tudományos-technikai haladás tervezése*

A tudományos-technikai haladás eredményeként létrejövő dinamikus fejlődés és a merov tervirányításos gazdasági rendszer ellentmondására mutat rá felszólalásában K.A. Jefimov: „Problémát okoz a minisztériumok, főhatóságok, a tervhivatal folyamatos tevékenysége és az ágazatok új műszaki alapokon történő fejlődése között keletkező szakadékok. Még nem alakult ki olyan rendszer, amely lehetővé tenné a tudományos eredmények gyors követését és a tervbe való gyors bekapcsolását.” Véleménye szerint a jelentős műszaki problémák központi ellenőrzése érdekében célszerű volna a legfonto-

<sup>2</sup>A Planovoje Hozajsztvo 1979.7. számának közleménye alapján (97–116. old.).



sabbakat kiválasztani, speciális programok segítségével meghatározni a soron lévő feladatokat és ezeket belefoglalni az éves tervekbe. Ez azért is célszerű, mert így a minisztériumok által hozott döntések összhangban lesznek az éves tervekkel.

A fejlődés beleerőltetése a jelenlegi tervezési rendszerbe végső soron terv- és önigazoló lépés: az alapvető célt, a tudományos-technikai haladást nem segíti, csak regisztrálja, adminisztrálja. Következménye, amint azt Jefimov javasolja is, újabb mutatószámrendszer bevezetésének igénye, azaz az adminisztráció növekedése. Nyilvánvaló, hogy ezzel a helyzet nem változik, mint ahogy az 1976-os ilyen intézkedés sem hozhatott eredményt: „1976-ban a tudományos-technikai tervezés hatékonyságának növelése és az új eszközök, technológiák optimális kiválasztásának megkönnyítése céljából bevezetésre kerültek a termelés műszaki-gazdasági színvonalának mutatói, azonban a rendszer még nem működik kellőképpen.”

Jefimov felveti azt a problémát is, hogy a tervezés és ösztönzés összekapcsolása nem sikerült. Az ösztönzés alapja elvileg elsősorban a munkatermelékenység mutatója, a magasabb minőségi kategóriába tartozó termékek részaránya és végül a jövedelmezőség. A gyakorlatban azonban a tervezettnél alacsonyabb termelékenységnél is képeznek ösztönzési alapot. Változtatni kellene az ösztönzési rendszeren, hogy az jobban segítse a tudományos-technikai haladás meggyorsítását.

A tudományos-technikai programokkal, a cél-program módszer előnyeivel és hibáival V.A. Gyisszon foglalkozott. Elmondta, hogy a Szovjetunió 1976–80-as ötéves tervében 200 tudományos-technikai program megvalósítását irányozták elő, amelyek az új technika és technológia, új irányítási és szervezési módszerek megalkotására és bevezetésére, a tudományos kutatások fejlesztésére irányulnak. A korábbi koordinációs tervekhez képest a programok előnye, hogy erőteljesebben ösztönöznek a végső eredményre, az újítások megvalósítására a termelésben; az intézkedések a kutatástól a megvalósításig komplexebb rendszert alkotnak és lehetővé válik az erőforrások összpontosítása a legfontosabb tudományos-technikai problémák megoldására, az eredmények gyakorlati alkalmazásba vételére.

A programok összeegyeztetése a tervekkel azonban nem sikerült. Elvileg a programok az elsődlegesek a tervekhez képest, a gyakorlatban a helyzet fordított. A programokat ugyan kötelezően be kell kapcsolni a népgazdasági és ágazati tervekbe és elsődlegesen számukra kell biztosítani a szükséges forrásokat, azonban a valóságban ez gyakran nem történik meg. A minisztériumi tervekbe a programfeladatokat nem mindig veszik be, ez a határidők elcsúszásához vezet. A szükséges forrásokat esetenként nem különítik el, emiatt azután módosítani kell a programokat. Végülis attól függenek a programban foglalt intézkedések és teljesítésük határideje, hogy befoglalták-e a megfelelő feladatokat az egyes tervfejezetekbe. Mindezek következményeképpen az ötéves terv eltelt három éve alatt a programok alapján tervezett új technikai eredmények 15%-át, a kísérleti eszközök, berendezések 40%-át nem adták át a termelésnek. A kettős tervezést Gyisszon mégis indokoltnak tartja, szerinte csak a programoknak a népgazdasági tervbe való belefoglalásával lehet megoldani a programtervek következetes végrehajtását.

A tudományos-technikai eredmények lassú elsajátításának legfőbb oka a kísérleti és elenjáró termékek bevezetése terén tapasztalható elmaradás. Az alkalmazott kutatásokra ugyanis az előirányoztnál több, az eredmények elterjesztésére kevesebb pénzt for-

dítanak. Eredetileg a tudományos célú ráfordítások 25%-át szánták az alkalmazott kutatásokra, 60%-át a bevezetésükre, a gyakorlatban az arányok éppen fordítottak. Tehát nem a technikai kidolgozásra előirányzott összeg kevés, hanem az új technika elsajátítása és realizálása során eszközölt tökebefektetés. Gyísszon javasolja a főbb kísérleti, ipari berendezések felszerelésének, bevezetésének a népgazdasági tervbe illesztését, belefoglalását, ezzel a programfeladatok terv szintű biztosítását.

### *A tudományos-technikai haladás ösztönzése*

A gyártmánytervezés és a jobb minőség ösztönzése összekapcsolására E. V. Szapilov technikai módszert ajánl: a műszaki tervek minősítését. Megállapítja, hogy a gyakorlati tapasztalat szerint csak a gazdasági hatékonyság kritériuma alapján nem lehet kellőképpen ösztönözni a hazai és a világszínvonalat meghaladó termékek kiválasztására, előállítására. Ezért szerinte erősíteni kell az új technika tudományos-technikai színvonalának ellenőrzését a kidolgozás tervezésétől kezdve a termelésbe való bevezetéséig. Az ipari termékek három minőségi kategóriába való sorolása az elért színvonal utólagos regisztrálását jelenti, a tervezésre nincs közvetlen hatással. Javasolja a minősítési rendszer kiterjesztését a tervezői-konstruktóri munkaszakasz termékeire is és az új technika tervezett mutatók szerinti minősítését már megalkotása kezdeti szakaszában. A tervdokumentáció minősítése szerinte lehetővé tenné a minőség szakaszonkénti, megelőző, közbeni és végső értékelését és az új technika legjobb variánsának kiválasztását; a döntést a további ráfordítások célszerűségéről és a tervek gyors korrigálását.

A.V. Glicsev a minőségre ösztönzés elősegítését a még részletesebb gazdasági tervezésben látja. Szerinte a jelenlegi tervezési rendszer hibája, hogy hiányzik a tervekben a magasabb minőségi kategóriába tartozó termékek gyártási aránya növelésére vonatkozó feladatok kitűzése (minden termékre, naturális mutatókkal megadva), valamint az új termékek minőségi színvonalának előírása.

A tudományos-technikai haladás ösztönzése terén a következő ellentmondás tapasztalható: az új technika bevezetése általában csökkenti az önköltséget, ennek megfelelően csökken az új technika felhasználásával előállított termékek ára, és a vállalati realizált termelés és nyereségtömeg mutatója, amely szerint a vállalati ösztönzési alapképzés történik. Az ellentmondás feloldására a kerekasztal vitán kétféle megoldási javaslat hangzott el. Az egyik szerint az árképzést, a másik szerint az ösztönzési alapképzést kellene módosítani.

Az *árképzés módosítását* javasoló J. V. Borozgyin hozzászólásában ismerteti az árképzés rendszerének problémáit. A gyártók szerint az új termékek ára túl alacsony, nem ösztönzi a vállalatokat a gyártás fokozására. A felhasználók szerint az új termékek ára használati értékük növekedéséhez képest túl magas. A XXV. pártkongresszus az új termékek árával kapcsolatban azt a követelményt fogalmazta meg, hogy felhasználásuknak megtakarítást kell eredményeznie. A felhasználók általában csak az új termék alapvető, közvetlenül mérhető gazdasági paramétere módosulásához viszonyítják az árváltozást, nem veszik figyelembe a közvetett hatásokat, mint például a munkakörülmények javulása, a balesetveszélyesség csökkenése, a munka könnyebbé, vonzóbbá válása, a környezetvédelem stb. A közvetlen gazdasági és a közvetett hatások

kat egyaránt figyelembe véve az új termék ára általában nem nő a hatékonyságváltozáshoz viszonyítva, hanem csökken.

A Szovjetunió Árhivatala metodikát dolgozott ki az új termelési javak árának megállapításához. Eszerint az új technika hatékonysága a következő tényezők eredőjeként alakul ki: a termelékenység emelkedése, az első felújításig tartó használati idő növekedése, a folyamatos, közvetlen üzemeltetési költségek csökkenése, a felhasználó kiegészítő tőkeráfordításainak csökkenése (a beszerzés, a régi technika újjal való helyettesítése kapcsán). Az új technika hatékonyságának értékelésénél figyelembe kell venni a szociális tényezőket is.

A gyártás területén elvégzett vizsgálatok során megállapították, hogy a megtakarítások több mint kétharmada a folyamatos üzemeltetési költség csökkenéséből származik, kevesebb mint egyharmada az új technika magasabb termelékenységből, a többi tényező hatása nem haladja meg a 3–5%-ot. Ez felhívja a figyelmet arra, hogy a termelékenység viszonylag lassan nő (a gépiparban a helyettesített technikáénál 5–20%-kal magasabb az új technika termelékenysége). Az üzemeltetési költségmegtakarítást azonban sok esetben nem támasztják alá az új technika ténylegesen hatékonyabb felhasználásáról szóló adatok. A hatékonyság valamennyi összetevőjéről nem is készül statisztika. Így nehéz az új technika tényleges népgazdasági hatékonyságáról ítéletet mondani és ettől tenni függővé az egyesülések, vállalatok ösztönzési rendszerét. Javítani kell a hatékonyság mérési és tervezési módszerét és az árpótlék rendszeren keresztül a tudományos-technikai haladás ösztönzésére való felhasználását.

Borozgin szerint a tényleges nyereségképző tényező nem a gyártók valamilyen ráfordítása (önköltség, tiszta termék, stb.), hanem a felhasználóknál a jobb minőségű új termék alkalmazása során nyert népgazdasági eredmény kell, hogy legyen. Ehhez meg kell határozni nemcsak a tervezett gazdasági hatást, hanem a ténylegeset is és ennek függvényében kell az árpótlék skálát megállapítani, differenciáltan az egyes ágazatokra és termékcsoportokra. Fontos, hogy az árpótlékból a vállalatoknál képződő összeg az ösztönzési alapba kerüljön. Van már olyan árképzési gyakorlat, hogy az árpótlék 70%-a a vállalatnál marad, ez érdekeltséget teremt a termelés megújítására, minősége javítására. Szükségesnek tartaná az árelvonás rendszerének bevezetését a gyenge minőségű termékekre, ezt azonban eddig nem sikerült megvalósítani.

A jelenlegi vállalati ösztönzési rendszert bírálja V.E. Asztafjev. Ez a realizált termelés, nyereség, jövedelmezőség növelésére irányul, de nem veszi kellőképpen figyelembe a termékek minőségét, műszaki színvonalát, valamint az új technika felhasználása révén nyert népgazdasági eredményt. Így az esetek többségében az új, a népgazdasági szinten hatékony termékek gyártásával csökkennek a vállalati ösztönzési alapok. Ennek kiküszöbölésére új rendszert vezettek be: a magas minőségi kategóriába tartozó új termékek alkalmazása révén keletkező gazdasági eredményt kifejezik a közgazdasági mutatókban. Ehhez a termelés növekedési ütemének a tervezésénél meghatározzák az új, magas minőségi kategóriába tartozó termékeknek a régiekhez képest mért hatékonyságát. Az új termék árát úgy határozzák meg, hogy a korábbi termék realizálása során kapott nyereség akkor is megmaradjon, ha a termelésben olcsóbb anyagokat használnak fel és termelékenyebb módszereket alkalmaznak (a minőségi mutatók romlása nélkül), vagy ha az új, olcsóbb termékek műszaki-gazdasági paraméterei és minősége megegyezik a régi, felváltott termékével vagy meghaladja azt. Az ösztönző árpótléket addig tartják

fenn, amíg a termék megőrzi az első osztályú minősítést. Ezzel a népgazdasági hatékonyság és a vállalati érdek összhangba kerül, a vállalatok törekednek a termelés megújítására, jobb minőségű, hatékonyabb termékek kibocsátására, az anyag- és munkaigényesség csökkentésére.

A módszer eredményességét tükrözik az ágazat fejlődésére vonatkozó adatok: a legmagasabb minőségi kategóriába tartozó termékek aránya az 1968-as 12,2%-ról 1978-ra 55,9%-ra nőtt, az új termékek termelésbe való bevezetésének határideje felére csökkent, az új technika alkalmazásával elért népgazdasági eredmény ötszörösére nőtt.

A tudományos-technikai haladás ösztönzése terén létező ellentmondás feloldására a javaslatok másik csoportja az *ösztönzési alap képzését* kívánja módosítani. B. F. Zajcev szerint a vállalati ösztönzési alapot a magasabb minőségi kategóriába tartozó termékek arányának megfelelően és az új technológiai folyamatok bevezetése során keletkező nyereség növekedés alapján kellene megállapítani. A magasabb minőségi kategóriába tartozó termelés minden egy százaléka után az ösztönzési alapot 0,3–0,5%-kal kellene szerinte növelni, a nyereség 1%-os növekedése után 0,2–0,3%-kal.

A tudományos-technikai haladás ösztönzését hivatott szolgálni a központi finanszírozás rendszere is. B.D. Motorugin szerint az új technika megalkotása, elsajátítása, bevezetése, finanszírozási rendszerének korszerűsítése megköveteli az alábbiakat:

- Az egységes alap terhére történő finanszírozás. Az egységes alapot a vállalati termelési-gazdasági tevékenység nyereségéből normatívák segítségével képezik és a minisztériumban összpontosítják. A még fennálló régi rendszer szerint a finanszírozást több forrásból oldják meg: a költségvetésből, a minisztériumi tudományos kutatási alapból és az új technika elsajátítási alapjából.
- A vezető minisztériumok, főhatóságok és a vezető tudományos szervezetek irányítási hatáskörének és felelősségének a növelése. Az ágazati komplex problémák megoldásánál áttértek a feladat elvégzéséért felelős, kijelölt vezető tudományos szervezeten, az ágazatközi problémáknál pedig a vezető minisztériumon keresztüli finanszírozásra. Ez lehetővé teszi az eszközök célszerűbb szétosztását, a közreműködők eredményeinek alaposabb ellenőrzését, az eszközök átcsoportosítását a végrehajtás folyamán. Korábban a résztvevő minisztériumok, főhatóságok külön-külön finanszíroztak, számuk esetenként egy-egy koordinációs tervnél elérte a 20-at. Emellett a minisztériumok általában saját ágazati feladataikat tartották elsődlegesnek, mindez hátráltatta a komplex feladatok elvégzését.
- A kutatás, fejlesztés végső eredmény alapján való finanszírozásának az elterjesztése, ehhez a megfelelő árképzési módszer kidolgozása. Erre példát mutat az Elektrotechnikai minisztérium által alkalmazott, ismertetett módszer.

A kerekasztal-vita nem foglalkozhatott a tudományos-technikai haladás minden kérdésével, de szervezői szerint elősegítette a különböző szinteken, ágazatokban dolgozó tudósok, tervezők, szervezők és egyéb szakemberek véleménycseréjét és hozzájárult a tudományos-technikai haladás bonyolult kérdéseinek megoldásához, a következő öt-éves terv módszertani útmutatói, rendelkezései kidolgozásához.

## INNOVATÍV VÁLLALATALAPÍTÁS ÉS -FEJLESZTÉS AZ NSZK-BAN<sup>3</sup>

1978. novemberében a fenti címmel rendezett műhelyvitát a Schmalenbach Társaság. A vita célja az volt, hogy megvizsgálják: milyen az új vállalatok helyzete az NSZK-ban, milyen eszközökkel lehetne könnyíteni kezdeti nehézségeiken, hogyan növelhető az innovációs kedv?

Az előadók abból indultak ki, hogy a gazdasági élet egészséges vérkeringése, a verseny intenzitása attól is függ, mennyire képes a gazdaság megújulni, regenerálódni. A vállalatok kor szerinti összetételének állandó változása a gazdaság dinamikus fejlődésének kísérő jelensége. Új vállalatok létrehozásának azonban csak olyan feltételek kedveznek, amelyek biztosítják az alapítók számára a társadalom anyagi és erkölcsi elismerését. Az NSZK és az USA új vállalatainak helyzetét összehasonlítva N. Szyperski megállapította, hogy az elmúlt évek fejlődése ellenére az NSZK-ban még mindig nem támogatják annyira az új vállalatokat, mint az USA-ban, ezért az alapítási kedv is lanyhább. Ebben a nagyvállalatok, a bankok, az állami szervek, a sajtó és a közgazdaságtudomány egyaránt felelős. A nagyvállalatok vezetősége gyakran nem törődik azzal, hogy munkatársaiknak jó ötleteit, nem konvencionális megoldásait – amelyeket saját maguk nem akarnak vagy nem tudnak használni – átengedje, közkinccsé tegye, s ezzel elősegítse a gazdaság fejlődését. A bankok kölcsönnyújtási feltételei rendkívül szigorúak, túlzott biztonságra törekednek, nem szívesen vállalják a kockázatot. Az állami szervek az alapítás bürokratikus akadályainak elhárításával; a sajtó a közvélemény formálásával, a közgazdaságtudomány a vállalat alapítás intenzívebb kutatásával és oktatásával járulhatna hozzá az alapítási kedv növeléséhez.

Az új vállalatoknak elsősorban az a céljuk, hogy bizonyos stabilitást érjenek el. Saját profiljukat csak akkor találják meg igazán, ha különböznek a már meglévő, hasonló gazdasági egységektől és ezt a különbséget a piac elismeri. A meglévőtől való különbözéshez új elvek, új technológiák vagy új termékek kidolgozása az újítók feladata. Ebből a szempontból minden új vállalat alapítás innováció eredménye, az innováció a fennmaradás, túlélés eszköze.

A tapasztalatok szerint az új vállalatoknál a kreativitás rendkívül magas szintű. Ehhez hozzájárul, hogy a függelmi viszonyok még nem pontosan körülhatároltak, ez kedvezően befolyásolja az alkotó légkör kibontakozását. Az új vállalatok innováció érzékenységében nagyobb rugalmasságuk is szerepet játszik. Sokan a rugalmasságot inkább a kis-, mint az új vállalatok előnyeként jelölik meg, ez azonban nem mindig bizonyul igaznak – hangsúlyozta K. Nathusius. Véleménye szerint az új vállalatok kényszerülnek az „igazi” rugalmasságra, mivel minden lehetőséget meg kell ragadniuk továbbfejlődésük biztosításához. Az új vállalatok legfőbb előnye az új technológiák vagy termékek adaptálásának rugalmasságában rejlik.

A régi és az új vállalatok eltérő sajátosságai előnyösen egészíthetik ki egymást. A „venture management” azon az alapvető koncepción nyugszik, hogy a régebbi és az új vállalatok lehetőségei kombinálhatóak, s azt kutatja, ki lehet-e használni és hogyan az új vállalat előnyeit, ha egy régivel kerül intenzív kapcsolatba, és a régi vállalat előnyeit, ha társul egy újjal. A régebbi, „befutott” vállalatok rendszerint nagyvállalatok, ezért az innovációk megvalósításában méretükből fakadó előnyeiket is hasznosítani tudják.

<sup>3</sup>A Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1979. 7. sz. alapján.

Előnyük pl. hogy egy új terméket a már meglévő szervezeti keretek között is ki tudnak fejleszteni, míg egy új vállalatnak először ki kell építenie a megfelelő szervezetet. (Igaz viszont, hogy néha a meglévő szervezet restriktív hatású lehet.) Előnyt jelent egy régi vállalatnak, hogy piaci és technológiai tapasztalatokkal rendelkezik, még akkor is, ha új piacról vagy új technológia bevezetéséről van szó, mert ebben az esetben is könnyen tudja ismereteit transzferálni. A régi és új vállalatok összehasonlításakor további előnyt élveznek a régi vállalatok nagyobb pénzügyi forrásaik, erősebb kockázattűrő képességük miatt is. A nagyvállalatoknál ugyanis a különböző fejlesztések eltérő stádiumban vannak, a jól jövedelmező termelés mellett megengedhetik maguknak a hasznot még nem hozó beruházások kockázatát is. Tőkeerejük biztosítja, hogy hatékonyabb kutatás-fejlesztést folytassanak, mint a kisebb új vállalatok, mivel nemcsak a kutatás, hanem a kutatási eredmények meghonosításának a költségei is annyira megnövekedtek, hogy azokat csak a nagyvállalatok tudják elviselni.

A nagy és kis, régi és új vállalatok egymáshatásával, előnyeik kölcsönös kihasználásával foglalkozott G. Danert, a Standard Elektrik Lorenz AG képviselője is, aki vállalata példáján mutatta be, milyen együttműködési formákat alakítottak ki a kis- és középvállalatokkal, s hogyan váltak ezek be a gyakorlatban. Beszámolt arról, milyen kedvező tapasztalatokat szereztek, amikor kis- és középvállalatokat fejlesztési feladatokkal bíztak meg. Az együttműködés során segítséget nyújtottak szállítóik gazdasági munkájának fejlesztéséhez is, pl. segítettek az anyag- és bérköltség, az állóeszközkihasználás elemzésében, ehhez korszerű módszerek bevezetésében. Ezzel nemcsak az volt a céljuk, hogy olcsóbban tudjanak vásárolni, hanem az is, hogy partnereik versenyképesek legyenek, más vevőket is el tudjanak látni.

Az együttműködés jól bevált másik formája, hogy olyan termelési területeket engednek át kis- vagy középvállalatoknak, amelyeken nem kívánnak tovább tevékenykedni, mivel a terméket nagyvállalati keretek között már nem lehet gazdaságosan előállítani. A Standard Elektriknél ilyen megfontolásokból adják le a több mechanikai munkát igénylő termékeket, pl. a csőposta gyártást. Így olyan korszerű technológiák fejlesztésére tudnak koncentrálni, amelyek magas beruházási igénye meghaladná a kisebb vállalatok pénzügyi erejét – hangsúlyozta az előadó.

A nagy- és középvállalati együttműködés további formája a nagy volumenű munkák közös tervezése és kivitelezése. A fővállalkozó természetesen a nagyvállalat, amely gondoskodik a pénzügyi fedezetről, a külföldi szállításoknál a bonyolult jogi kérdések rendezéséről, a kereskedelmi feladatok többségének ellátásáról, a számvitelről.

Az együttműködés egyik sajátos módja a kis- és középvállalatok megvétele. Erre rendszerint azért kerül sor, mert a „kicsik” kénytelenek belátni, hogy a sikeres üzlethez bizonyos nagyság kell. Egy kisebb vállalatnak nincs mindenhez ereje, ha fejleszt, nincs már pénze a gyártáshoz és új piacok megszerzéséhez. A tőkehiány a fő oka, hogy a közepes vállalatok megszűnése növekedett. G. Danert beszámolt arról, hogy több ilyen vállalatot is megvettek s ezeket mint önálló egységeket vezetik, nem integrálták a nagyvállalatba. Helyesebbnek tartaná azonban, ha a gazdaságban a kisvállalatok életképességét biztosító körülményeket teremtenének, mivel a kisvállalatok jelentik a gazdasági élet „sóját”.

A. Stoehr az új vállalatok erősebb támogatását sürgető hozzászólásokra reagálva annak a társaságnak a működéséről számolt be, melyet 1975-ben 28 német bankból alapítottak, hogy a kis- és középvállalatoknak kölcsönt nyújtson az innovációk megvalósí-

tásához, a piac áttöréséhez. A kölcsön nyújtásánál figyelembe veszik, hogy

- milyenek a piaci lehetőségek, milyen erős a konkurrencia;
- milyen az innováció kockázata, milyen a tőkeigénye;
- képes-e a partner az innováció állhatatos megvalósítására, vagy csak a kezdeti dinamizmussal rendelkezik;
- milyen a „csoda” technikai realizálhatósága, helyettesíthetősége, milyen a hasonló technológiák fejlődése.

A WFG (Wagnisfinanzierungs-Gesellschaft) alapelve kezdetben az volt, hogy csak legalább 2–3 éves vállalatnak adnak kölcsönt, mégis a támogatott fejlesztések között új vállalatok is találhatók.

A. Stoehr az új vállalatok alapításánál tapasztalt nehézségek közül az alacsony kockázatvállalási készséget, az adminisztratív nehézségeket, az induló tőke és a jó munkaerő hiányát emelte ki. Megemlítette, hogy Nürnbergben az ipari és kereskedelmi kamara 474 olyan törvényt számolt össze, amelyet egy vállalatnak ismernie kell. A nehézségeken azonban lehet és kell javítani – hangsúlyozta. Bővíteni kellene az új vállalkozók képzésével foglalkozó tanfolyamok, iskolák számát, adókönnyítésekkel (pl. az első 3–5 évben esetleg adómentességgel, adómentes állóeszközvásárlással), rendszeres (esetleg ingyenes) tanácsadással fokozni lehetne az új vállalatok életképességét.

H. Strebel arról a felmérésről számolt be, melyet 100 vállalatnál végeztek a közép-vállalatok innovációs tevékenységének megismerése érdekében. A 75 kérdést tartalmazó kérdőív elemzése során megállapították, hogy az innováció folyamatának különböző fázisaiban a vállalatok eszköztára igen szegényes. Ez arra is visszavezethető, hogy nem különítik el az innováció fázisait, így könnyebben sikkadnak el a kihagyott lehetőségek. Pl. az ötletek keresésének fázisában főként a „brainstormingot” alkalmazzák, de rendszeresen csak a megkérdezett vállalatok 10%-ánál, a kiértékelés és kiválasztás fázisában kevés információt gyűjtenek. Ennek azután az a következménye, hogy nem ismerik kellően a tényleges szükségleteket, túl korán jelentkeznek a piacon az új termékkel, amikor a technika még nem ért meg, esetleg a termék még nem nőtt ki „gyermekbetegségeit”, vagy a piac nem elég fejlett az új befogadására.

A felmérés néhány ajánlás megfogalmazására is módot adott:

- az innovációba minden munkatársat célszerű bevonni;
- az ágazat ill. a kapcsolódó ágazatok fejlődését rendszeresen figyelemmel kell kísérni, a nyert információkat gondosan értékelni kell;
- az innovációk tervezésénél és a döntésnél a rendelkezésre álló technikák sokkal szélesebb körét kell alkalmazni;
- olyan munkahelyi légkör kialakítására kell törekedni, amely ösztönöz az innovációra;
- bővíteni kell a vállalatok és kutató intézetek, egyetemek közötti kapcsolatokat.

Ványai Péterné

## A JUGOSZLÁV IPAR FEJLŐDÉSE<sup>4</sup>

A II. világháború utáni időszakban a jugoszláv gazdaságpolitika törekvéseinek középontjában az iparosítás állt. A háború befejeződésekor Jugoszlávia kedvezőtlen gazdasági szerkezetű, elmaradott ország volt; iparában az ércbányászat és -feldolgozás, a fa-, a textil-, a bőr- és az élelmiszeripar dominált. Az iparfejlesztési politika ebben az időszakban elsősorban az energia- és nyersanyagtermelés bővítésére, a gépgyártás fejlesztésére és nagy ipari komplexumok megteremtésére irányult.

Az erőteljes iparosítás eredményeként az ipar átlagosan évi 10%-kal növelte termelését. Ez a növekedés különösen dinamikus volt 1965-ig, az iparban foglalkoztatott létszám gyors növekedésének talaján. 1947 és 1956 között az ipar termelés 235%-kal, az 1957–66-os időszakban 193%-kal, míg az 1967–1976-os periódusban csupán 96%-kal nőtt. E legutóbbi időszakban viszont egyidejűleg mélyreható minőségi változások is végbementek.

A jugoszláv ipar gyors fejlődését az ipar javára átcsoportosított beruházási források tették lehetővé. Az összes beruházásoknak 1947-ben 30%-át, 1962-ben 60%-át, 1967-ben 36%-át, 1975-ben 39%-át tették ki az ipari beruházások. Napjainkban az ország lakosságának körülbelül 9%-a dolgozik az iparban, szemben a háború előtti 2,4%-kal. Jugoszlávia történelmileg rövid idő alatt túlnyomóan agrár- és kézműipari országból közepesen fejlett ipari országgá alakult át.

Figyelemre méltó változások mentek végbe az ipar területi elhelyezkedésében is. Az elmaradott köztársaságok és autonóm tartományok lemaradása a többi területhez viszonyítva, jelentősen csökkent. (1947–77-es időszakban az ipari termelés Jugoszláviában közel 14-szeresére nőtt – Macedóniában 28-szorosára, Montenegróban 40-szeresére, míg Horvátországban és Szlovéniában csupán 12-szeresére.)

Az ipari termelés ágazati struktúrájában is lényeges változások következtek be. A vizsgált idősokra jellemző volt a gépipar és vegyipar arányának növekedése, a fogyasztási cikketek előállító iparágak részarányának csökkenése, annak ellenére, hogy ez utóbbiak termelése abszolút mértékben nőtt. A hasonló nagyságú és fejlettségi színvonalú országok iparának szerkezetéhez hasonlítva megállapítható, hogy Jugoszláviában az alapanyagtermelő ipar – különösen a vegyipar – fejlődése elmaradt a feldolgozóipartól. A gépipar aránya Jugoszlávia ipari termelésében a világátlag alatt van, s Jugoszlávia a legtöbb országnál nagyobb arányban importál ipari berendezéseket.

### *A termelés alakulása*

A jugoszláv ipar nettó termelése 1960 és 1975 között megháromszorozódott. 1965-ig a feldolgozóipar extenzív fejlődése volt jellemző. 1966 és 1970 között – elsősorban a meglévő feldolgozóipari kapacitások nagyfokú kihasználatlansága miatt – az ipar növekedési üteme az előző öt éves tervidőszakot jellemző 10,8%-ról 5,4%-ra esett vissza. A foglalkoztatottak száma nagymértékben csökkent. A következő öt éves periódusban (1971–75) felgyorsult az ipari termelés növekedése, viszont a munkatermelékenység

<sup>4</sup>Petar KRASULJA – Stevan KONKIC: Industrial Development, 1961–1977. Yugoslav Survey Vol. 20. May 1979. (119.–148. old.) alapján.



hozzájárulása a növekedéshez csökkent és fokozódott a kereskedelmi, valamint a fizetési mérleg deficitje. Az 1960–75-ös időszakban az egy foglalkoztatottra jutó nettó termelés növekedési üteme fokozatosan csökkent, valamint csökkent a kapacitások és állóeszközök kihasználása is.

A vizsgált időszakban a feldolgozóipar jelentősen növelte a modern háztartási cikkek és különösen a tartós fogyasztási cikkek termelését. Viszonylag nagy emelkedés volt megfigyelhető a beruházási javak előállításában, némileg kisebb ütemű emelkedés az ipari alapanyagok gyártásában. Ez utóbbi lemaradása komoly strukturális problémákkal járt együtt, és az egész ipari termelés ingadozását okozta.

Az 1971–77-es időszakban az ipar átlagát meghaladóan nőtt a termelés az olaj- és vegyiparban, a villamosgép-iparban, az elektromos energiatermelésben, a gumigyártásban, és az ásványfeldolgozó ipar néhány ágazatában. Az ipar átlagos növekedési ütemével megközelítőleg azonos mértékben emelkedett a fémfeldolgozás és hajóépítés, a fa-, a textil-, az építőanyag- és a színesfémkohászati ipar termelése. A szénbányászat és a dohányipar termelésnövekedési üteme elmaradt az ipari átlagtól. Az egyes iparágak egyenlőtlen fejlődését nagymértékben a termékeik iránti hazai kereslet eltérő mértékű növekedése, valamint az export-lehetőségek különbözősége magyarázza.

A termelés növekedését a termékszerkezet változásai kísérték. 1976-ban az összes értékesítés 0,6 százalékat tették ki az olyan termékek, amelyek gyártását abbahagyták és 1,6 százalékat alkották az új termékek. A vizsgált időszakban a legtöbb új terméket a gépipari ágazatok fejlesztették ki, ezt követte a textilipar, a vegyipar, az elektromos berendezések és a szállítóeszközök gyártása, végül a faipar (ezek az ágazatok adták az új termékek 60%-át).

### *Külkereskedelem, beruházások, foglalkoztatottság*

Az 1961 és 1977 közötti időszakban a jugoszláv külkereskedelmi forgalom intenzíven növekedett. A jugoszláv export és import áruszerkezete figyelemreméltóan módosult. 1960-ban a kivitel egyharmadát, 1977-ben 11,5%-át tették ki az italok és a dohányárúk. Néhány további termékcsoporthoz részesedése a kivitelből így változott: a nyersanyagok 16,4–12,2%, berendezések 15,1–31,9%, egyéb készárúk 30,1–36,8%. 1960-ban az összes export 74,7%-a, 1977-ben 89,6%-a volt ipari termék.

Az import áruösszetételében szembetűnő a nyersanyag- és fűtőanyagimport arányának növekedése, a vegyipari termékek behozatalának emelkedése. Az ipari termékek aránya az importban változatlanul 90% felett van. Az ipari termékek importjának részletesebb elemzése az ipari továbbfeldolgozásra kerülő anyagok arányának növekedését mutatja (56,8%-ról 62,2%-ra). Ez a jelenség az importanyagokat feldolgozó hazai iparágak gyors bővülésének tulajdonítható. Az arány valószínűleg még nagyobb lenne, ha nem lépnének fel időnként fizetési mérleg nehézségek és importkorlátozások. Az ipari anyagok behozatala időről időre problémákat okoz és szükségessé teszi a fogyasztói javak – sőt gyakran a hazai feldolgozóipar fejlesztéséhez szükséges beruházási javak – behozatalának visszafogását.

Mindezek ellenére a jugoszláv iparnak a nemzetközi munkamegosztásban való fokozódó részvételéből és a jugoszláv piac nyitottságából a gazdaság számára jelentős előnyök származtak. Intenzívebbé vált a tudományos, technikai fejlődés, fokozódott a gazdasági kritériumok szerepe az ország gazdaságának fejlődésében.

Az 1961 és 1977 közötti években folytatódott a beruházási volumen gyors növekedése. Az ipari állóeszközberuházások 1960-ban az összberuházás 27,9%-át, 1975-ben 39,1%-át alkották. Ugyanakkor a beruházások és az állóeszközök aránya – 1972-es árakon – 10,5%-ról 11,4%-ra emelkedett.

Az 1963–1977 között csökkent az összes ipari beruházáson belül az alapanyaggyártás (kőolajtermelés és feldolgozás, energiatermelés, kohászat és alapvegyipar) részesedése. Ez növelte az alapanyaggyártó és a feldolgozó iparágak közötti aránytalanságokat, energiahányhoz vezetett és a hatvanas évek közepén korlátozásokat tett szükségessé. Ezért 1968 után a megnövekedett ipari beruházási hányadot elsősorban energia- és nyersanyagtermelő létesítmények építésére és modernizálására fordították.

Az állóeszközállományon belül fokozatosan nőtt a termelőberendezések aránya, emelkedett a technikai színvonal, a gépesítettség és az automatizáltság szintje, javult a kapacitások kihasználtsága. Az ipar hozzájárulása a nettó termeléshez az 1960-as 28,5%-ról 1977-re 37,9%-ra emelkedett.

Az ipar 1960-ban a társadalmi szektorban dolgozók 35,5%-át foglalkoztatta, 1977-ben 38%-át. Az iparban foglalkoztatottak száma 1960 és 1975 között közel 70%-kal emelkedett. A foglalkoztatottság évi növekedési üteme ötéves periódusonként jelentős ingadozásokat mutatott: 1961–65-ben 5,1%, 1966–70-ben 1%, és 1971–75-ben 4,4%. Ebben az időszakban a jugoszláv gazdaság csupán részleges foglalkoztatottságot tudott biztosítani. Az 1965-ös reformot közvetlenül követő gyors termelékenységnövekedés ellenére az utóbbi években ez az ütem lassult (az 1961–65. évi 5,9%-ról 1971–75 között 3,5%-ra).

### *Fejlődési kilátások 1985-ig*

A jugoszláv iparfejlesztés problémái az ipari termelés strukturális átalakításának folytatását teszik szükségessé. Az iparfejlesztés várhatóan a következő ötéves terv időszakában is központi helyet kap a gazdaságpolitikában.

Az iparfejlesztési koncepció megvalósításának kiinduló feltételei, a belső piac további bővítése; lehetőségek külföldön, különösen a fejlődő országokban erős piaci pozíciók kialakítására; viszonylag kedvező nyersanyagbázis néhány szektorban; a fejlett feldolgozóipar kapacitásának jobb kihasználása; megfelelően képzett munkaerő.

Korlátozó feltételeket jelentenek: az alacsony nyereségszint és a kis önfinanszírozási lehetőség (különösen a nyersanyagtermelésben); szűkös lehetőségek az iparfejlesztés új (különösen külföldi) kölcsönökből történő finanszírozására; feszültségek a feldolgozó- és alapanyaggyártó ágazatok között. Ez az utóbbi probléma – tekintettel a hosszú távon is viszonylag magas fizetési mérleg deficitre – a feldolgozó ágazatok már meglévő kapacitásainak kihasználására is visszaható hatással van.

A hosszú távú tervek szerint az iparfejlesztésben a fő hangsúlyt az energia – különösen az elektromos energia – termelése, a nyersanyagok (alapvető fémek, ásványok és vegyi anyagok) előállítása, valamint egyes gépipari ágazatok kapják. Gyors ütemű fejlődés még bekövetkezhet a feldolgozó ipar néhány más export-orientált ágazataiban is.

Az energia-szektor fejlődési iránya alapvetően megegyezik a jelenlegivel, az importált energia árának növekedése miatt bővílni fog a hazai erőforrások felhasználása. Az alapanyaggyártás területén a hosszú távú terv kiemelten kezeli a vas- és alumíniumko-

hászati kapacitások bővítését. Az 1980-ig megépülő vegyi alapanyaggyártó létesítmények 1985-ig lelegendőek lesznek a hazai fogyasztók igényeinek kielégítésére.

A következő időszakban a gépgyártást és a hajóépítést a kapacitások jobb kihasználásával kívánják képessé tenni a hazai szükségleteknek az eddiginél jobb és nagyobb mértékű kielégítésére. A gépek és berendezések gyártásának fejlesztése elsősorban a belföldi beruházásoktól és a beruházási eszközök piacától függ. A beruházási javak gyártásának fejlődését lényegesen befolyásolja, hogy a hazai beruházások meggyorsításához milyen arányban importálnak berendezéseket, továbbá hogy a különböző hitelkonstrukciók keretében milyen lehetőségek lesznek berendezések exportjára. Tekintettel a hazai gépgyártás még nem kielégítő műszaki színvonalára, az egyedi gépek és különösen a komplett üzemek jelentős részét Jugoszlávia továbbra is a fejlett tőkés országoktól, hitelben vásárolja. A kapacitások jobb kihasználása, az alkatrészek növekvő importjának visszafogása érdekében szükségesnek tartják az alvállalkozói rendszer továbbfejlesztését.

Chernenszky László

## HOLLANDIA 2000-BEN<sup>5</sup>

A Kormánypolitika Tudományos Tanácsát, mint a kormány hivatalos tanácsadó testületét 1972-ben hozták létre Hollandiában, az alábbi feladatokkal:

- kormány ellátása tudományos információkkal a társadalmat hosszú távon érintő jelenségekről, tendenciákról; figyelmének felhívása várható elégtelenségekre, gondokra, problémákra; alternatív megoldási javaslatok kidolgozása;
- tudományos segítség nyújtása a kormánynak a prioritások megállapításához, ennek megfelelő konzisztens politika alkalmazásához;
- tanulmányok készítése az állami és a magánszektor jövőbeli fejlődésére nézve, ajánlásokkal a szerkezeti elégtelenségek megszüntetésére, a tudományos kutatások célszerű irányaira, a kommunikáció és a koordináció javítására vonatkozóan.

A Tanács munkaprogramját maga határozza meg és a miniszterelnöki hivatalon keresztül egyenesen a Kabinetnek felelős.

A Tanács 15. tanulmányát „Hollandia a következő 25 évben” címmel bocsátotta közre. Ez az előrejelzés annak feltételezésével készült, hogy a vizsgált időszakban nem történik olyan nagyhatású, különösen jelentős esemény (például földrengés, vagy pusztító mértékű energiahány), amely alapvetően megváltoztatná a fejlődés jelenlegi trendjeit. Két változatot tartalmaz: az egyik („A változat”) 1980-tól 2000-ig a növekedés évi 3 százalékos ütemét tételezi fel, a másikban („B változat”) a növekedés üteme 1980-tól folyamatosan csökken, míg a századfordulóra eléri a zérót. 1980-ig a két változat előrejelzései megegyeznek. A tanulmány 12 fő területet vizsgál meg: (1) a klíma alaku-

<sup>5</sup> A Planning and Development in the Netherlands. Vol. X.–2. 1978, (201 old.) kötet tanulmányai alapján.

lását, (2) a társadalom szerkezetének változását és ennek befolyásolását, (3) a társadalmi szolgáltatásokat, (4) az egészségügyi- és jóléti szolgáltatásokat, (5) az oktatást, (6) a szabadidő alakulását és felhasználását, (7) a kommunikáció és információ fejlődésének irányait, (8) a bűnözést, (9) a munka és foglalkoztatás kérdéseit, (10) az életszínvonalat, (11) a természetes környezet és a földhasználat kérdéseit, (12) a környezet alakulását.

A társadalmi szerkezet változásai megegyeznek, vagy hasonlóak a két változatban. A századfordulóra a holland népesség némi csökkenését és az életkor-struktúra radikális eltolódását várják. A 20 év alatti fiatalok száma az 1975. évi 4,6 millióról 2000-re 3,3 millióra csökken. Ez bizonyos mértékig átalakítja a társadalmat: a jelenlegi elméleti modellek kezdenek veszíteni érvényességükből, a társadalom életére vonatkozó és döntéseit esetlegesen irányító új modellek azonban egyelőre nem alakultak ki, és kialakulásuk nem is várható 2000 előtt. A döntéshozatalban valószínűleg megnő a participáció különböző formáinak szerepe és ilyen körülmények között a kormánynak elsősorban a különböző érdekeket képviselő csoportok vitáinak feloldása és megoldása lesz a feladata.

A háztartások és a család jelentősége az „A változatban” kisebb lesz, a családi kötelek rövidebb ideig tartanak, az öregekről való gondoskodást más intézmények veszik át. A „B változatban” ez a folyamat lelassul és az emberek életében ismét nagyobb szerep jut a családnak. Az egészségügyben és a szociális szolgáltatások terén megnő az önként vállalt segítség (a társadalmi munka) jelentősége. Az oktatásban nem várhatók radikális változások. Az oktatás három hagyományos funkciója — nevezetesen a személyiség-fejlesztés, a kultúra átadása és a társadalomban való részvételre való felkészítés — közül az utóbbi jelentősége megnő.

A gazdasági fejlődés, a munka és a foglalkoztatás, valamint a környezet alakulása terén nagyobb eltéréseket mutat a prognózis két változata. A „B változatban” megváltozik az emberek munkához való viszonya és egyre kevésbé tűnik majd az önmegvalósítás legfőbb módjának. Az emberek a több szabadidőt előnyben részesítik a magasabb fizetéssel szemben, és a részmunkaidőben való foglalkoztatás a férfiak körében is általánossá válik. 1985-re mindkét változatban jelentős túlképzés mutatkozik majd: a szükségesnél mintegy százezerrel több tanárt, tízezerrel több egészségügyi dolgozót, és mintegy százezerrel több egyéb felsőfokú végzettségűt képeznek majd.

Az „A változatban” a jelenlegi trendek extrapolálásával folytatódik a munkatermelékenység növekedése (évi 3 százalékkal), és az infláció (évi 5 százalékkal). A „B változat” a munkatermelékenység valamelyes csökkenésével és az infláció folytatódásával számol. Mindkét prognózis a munkanélküliség problémájának megoldását várja, főleg a szolgáltató szektor nyújtotta növekvő munkalehetőségek nyomán. Főbb számszerű előrejelzéseiket az 1. táblázat mutatja.

Az egy főre jutó fogyasztás az „A változatban” az egész időszak alatt évi 3,2 százalékkal, a szolgáltatásokra fordított kiadások aránya a teljes fogyasztáson belül az 1975 évi 54,9 százalékról 69,8 százalékra nő. A „B változatban” az egy főre jutó fogyasztás az 1980–1990-es időszakban kis mértékben, majd 2000-ig tovább csökken. A szolgáltatások aránya a fogyasztásban 1990-re 60,6 százalékra nő, de 2000-re visszaesik az 1975 évi szintre.

**A foglalkoztatás, a termelékenység és a termelés várható alakulása  
a két prognózis-változat szerint**

	1975	1980	1990		2000	
	A és B	A és B	A	B	A	B
<i>Foglalkoztatás*</i>						
Mezőgazdaság	298	259	222	259	200	272
Feldolgozóipar**	1229	1185	1150	1161	1080	1138
Építőipar	439	413	400	417	380	425
Szolgáltatások	2031	2222	2999	2804	3072	2526
Közületek	627	659	687	687	731	731
<i>Munkatermelékenység***</i>						
Mezőgazdaság		6,6	4,9	2,4	3,3	1,2
Feldolgozóipar**		7,1	4,2	3,0	4,4	1,3
Építőipar		2,0	1,8	1,2	1,6	0,3
Szolgáltatások		2,7	2,4	1,4	2,4	0,5
<i>Termelés****</i>						
Mezőgazdaság	9,7	11,6	16,0	14,4	19,8	12,5
Feldolgozóipar**	54,5	73,9	108,6	97,5	156,4	108,2
Építőipar	13,5	14,4	16,3	16,0	18,1	16,8
Szolgáltatások	80,6	101,0	172,7	146,4	224,5	139,1
Közületek	28,0	29,5	30,8	30,7	32,8	32,5
Földgáz	7,1	8,0	4,8	4,8	1,5	1,5
Összesen	193,4	238,4	349,2	309,8	453,1	310,6

\* Aktív keresők száma ezerben

\*\* A földgázipar nélkül

\*\*\* Évi növekedési ütem százalékban az előző időszakhoz képest

\*\*\*\* Milliárd holland forint, 1975 évi áron

A külgazdasági kapcsolatokat illetően a Tanács a külkereskedelmi cserearányok további romlására számít, az ipari országok rovására és a nyersanyagtermelő országok javára. Vizsgálatai mindkét változatban az energiaárak megkétszereződését jelzik a századfordulóra. Megfelelő fizetési mérleg kialakításához az „A változatban” a holland export jelentős, a „B változatban” kisebb mértékű növelésére van szükség. Mindkét esetben a szolgáltatások arányának az exporton belül emelkednie kell. A holland export alakulásának előrejelzését a 2. táblázat mutatja.

**Az export várható alakulása**  
(évi növekedés %-ban)

	1975– 1980	1980–1990		1990–2000	
	A és B	A	B	A	B
<i>Áruk</i>					
Termelés	5,6	3,3	2,2	3,2	0,5
Export	7,9	5,8	5,0	4,8	0,7
<i>Szolgáltatások</i>					
Termelés	4,6	5,5	3,8	2,7	–0,5
Export	5,8	5,2	5,2	4,1	–1,9

A Tanács összefoglalóan a jövő fejlődés alábbi legfőbb gondjait jelzi előre:

- Nagy eltérés a munka tartalmára vonatkozó elvárások és a munka tényleges szervezési formái között.
- A társadalmi eredetű egyéni problémák számának növekedése és megfelelő megoldásuk nehézségei.
- A magasabb képzettség iránti igény kielégítésének kapacitás-korlátai az oktatási rendszerben.
- Kérdéses, hogy a társadalom szabályozásának és ellenőrzésének új rendszere, fokozatosan fölváltva a jelenlegi rendszert, idejében életbe lép-e majd.
- Csökken a törvények egyetemessége, nagyobb figyelemmel vizsgálják majd az egyedi eseteket. Ugyanakkor – bár a törvény előtti egyenlőség nő – a törvénykezési folyamat kimenetele ezzel bizonytalanabb lesz.
- Valószínűleg teljesítik a közvélemény olyan igényét, hogy a bűncselekmények elkövetőit súlyosabban büntessék. Ez azonban a büntető törvények fokozatos humanizálása iránti igényekbe ütközik.
- A személyes szabadságot két újabb fejlemény veszélyezteti: a műszaki és gazdasági szempontból egyaránt célszerűnek mutató személyes adatokat tartalmazó nyilvántartási rendszer, és a növekvő mértékű politikai bűnözésre való állami reagálás.
- A várható gazdasági növekedést nagymértékben befolyásolja a munkanélküliség elleni harc és hosszabb távon az új munkalehetőségek teremtésért folytatott küzdelem. Ennek sikere lényegesen befolyásolja a további gazdasági növekedést, a fizetési mérleget, stb.
- Ha sikerül is elérni, hogy a munkanélküliséget az elkövetkező években 150 ezerre szorítsák vissza, a munkaerő piacon 1980 és 2000 között komoly problémák lesznek. A nyolcvanas évek közepére a felsőfokú végzettségű munkaerőben túlkí-

nálat várható, ugyanakkor hiány lesz a kevésbé képzett munkaerő tekintetében. További problémát jelent az „A változatnál” a férjes és elvált asszonyok fokozott munkába állása, a „B változat” esetében pedig a részmunkaidős foglalkoztatás iránti növekvő igény.

- Nincs elég tér: az urbanizálás, az infrastruktúra és az ipar egyre kevesebb természetes területet hagy. Ez az „A változat” esetében még súlyosabb, mint a B-nél.
- Gondot fog okozni a hazai földgázról az importált energiára való áttérés.
- Egyre fokozódik az egyének elszigetelődése; ez az „A változatban” még sokkal súlyosabb mértékben megy végbe, mint a B-ben.
- Végül a „B változatban” környezetvédelmi megfontolásokból fékezik a gazdasági növekedést. Ehhez a lakosság nagyfokú megértése szükséges, és kérdéses, hogy elnyerhető-e, ha a már megszokott életmódot és életszínvonalat is súlyosan érinti.

A kiadvány tartalmazza a tanulmány három bírálatát is. Ezek részletesen elemzik az előrejelzéseknél és eredményeik összegezésénél alkalmazott módszereket, a közelítések célszerűségét, a következtetések megalapozottságát, és az egész munka gyakorlati hasznosíthatóságát. Legfontosabb kifogásuk az, hogy a tanulmány nem mutatja be eléggé világosan az egyes alternatívák esetén adódó különböző következményeket, holott ezek sok esetben nagyon is eltérőek és a gazdasági és társadalmi élet további alakulását erősen befolyásolják. Kifogásolják továbbá, hogy a tanulmány – amelyet pedig a kormány tanácsadó testülete készített – nem vizsgálja kellően a kormány mindenkori cselekvési és döntési lehetőségeit. E megjegyzésektől függetlenül a tanulmányból bizonyára sok hasznosítható – módszertani és tartalmi – következtetés szűrhető le a nemrégiben beindított hazai 2000-ig előretekintő prognosztizáló munkákhoz.

Kerpel Éva<sup>6</sup>

## Az 1978. II. és 1979. I. félévében elnyert közgazdasági tudományos fokozatok

A közgazdasági *tudományok doktora* fokozatot nyerte el:

*Berend Iván* „Az eszközigenyesség változása Magyarországon” című disszertációja alapján.

*Boross Zoltán* „A kutatás irányításának, szervezésének főbb fejlesztési kérdései” című disszertációja alapján.

*Köves Pál* „Indexelmélet és közgazdasági valóság” című disszertációja alapján.

*Párniczky Gábor* „Az osztályozás szerepe a statisztikai információrendszerben” című disszertációja alapján.

*Zelkó Lajos* „Vállalatelmélet és politikai gazdaságtan” című disszertációja alapján.

<sup>6</sup> Az MTA Közgazdasági Információs Csoport munkatársa

A közgazdasági tudományok kandidátusa fokozatot nyerte el:

*Balassa Ákos* „A magyar népgazdaság tervezésének alapjai” című disszertációja alapján.  
*H. Balázs Judit* „A jelenkori kapitalizmus néhány alapvonása és fejlődési tendenciái Törökországban” című disszertációja alapján.

*Barakonyi Károly* „A rendszermódszer és a gazdasági kibernetika egyes kategóriáinak érvényesítése a számítógépes iparvállalati tervezésben” című disszertációja alapján.

*Le Minh Duc* „A tiszta jövedelem elvonásának magyarországi formái, különös tekintettel a termelés adóztatására” című disszertációja alapján.

*Ferenczi András* „A japán gazdaságirányítás és külgazdasági vetületei” című disszertációja alapján.

*Gubcsi Lajos* „A láthatatlan pénz – A tőkés pénzpolitika elmélete és gyakorlata” című disszertációja alapján.

*Gulyás József* „A Közös Piac agrárpolitikája” című disszertációja alapján.

*Gyuricsku Kálmán* „Dolgozók termelésirányításban való részvételének közgazdasági feltételei” című disszertációja alapján.

*Hoványi Gábor* „Vezetési modellek a vállalat és a környezet összhangjának fokozására” című disszertációja alapján.

*Do Trong Hung* „Ágazati kapcsolatok nyílt statikus modellje. A statisztikai problémák. A tervezési és egyéb alkalmazások.” című disszertációja alapján.

*Imréné Baranyai Róza* „Az egészségügy érdekeltségi rendszerének néhány problémája hazánkban” című disszertációja alapján.

*Kalmár Sándor* „A rét és legelőgazdálkodás szervezése a tejtermelő szarvasmarha ágazat részére” című disszertációja alapján.

*Dang Gia Khanh* „Az építőipari költségek és a beruházás hatékonysága elemzésének statisztikai módszerei” című disszertációja alapján.

*Kanyó Gyula* „Vegyipari vállalatok időszerű termelésirányítási kérdései” című disszertációja alapján.

*Kardos Zoltán* „Az ipari eredetű ráfordítások és a hatékonyság a mezőgazdaságban” című disszertációja alapján.

*Kollár Zoltán* „Latin-Amerika társadalmi-gazdasági szerkezete és gazdasági ellentmondásai” című disszertációja alapján.

*Kormos Albert* „A termelésirányítás szervezeti továbbfejlesztésének kérdései a magyar iparvállalatoknál” című disszertációja alapján.

*Kovács László* „A társadalmi fogyasztási alapok fejlődési folyamatainak irányítása a jelenlegi szakaszban” című disszertációja alapján.

*Kovács Péter* „Vállalati és népgazdasági pénzfolyamatok információs és számítástechnikai problémái” című disszertációja alapján.

*Lőke Gyula* „A Szovjetunió és Japán gazdasági kapcsolatainak főbb sajátosságai és kilátásai” című disszertációja alapján.

*Lőrincz Alajosné* „Válság és kooperáció a nemzetközi valutáris rendszerben” című disszertációja alapján.

*Marjáné Lehoczky Judit* „A mezőgazdasági termelés területi tényezői Baranya megye példáján” című disszertációja alapján.

*Módos Gyula* „A hálós modellek alkalmazási területei és lehetőségei a mezőgazdasági vállalatokban” című disszertációja alapján.



*Nagy András* „Néhány népgazdasági modell vizsgálata különböző optimalitási elvek mellett” című disszertációja alapján.

*Nyikos László* „Műszeripari vállalatok tervezési és ösztönzési rendszere” című disszertációja alapján.

*Nyíri István* „Strukturális változások a spanyol iparban és külkereskedelemben” című disszertációja alapján.

*Pálos István* „A szolgáltatás fogalma és a szolgáltatások fejlődése kapitalista és szocialista viszonyok között” című disszertációja alapján.

*Ruszin Emil* „A magyar–szovjet gazdasági együttműködés fejlődése 1945–1965 között” című disszertációja alapján.

*Sutus Imre* „A mezőgazdasági termelőszövetkezetek vezetőinek anyagi és erkölcsi ösztönzése” című disszertációja alapján.

*Szász Tibor* „Magyarország gazdasági növekedése és beruházási tevékenysége 1961–1975 között” című disszertációja alapján.

*Tarafűs Imre* „A láthatatlan pénz – A tőkés pénzpolitika elmélete és gyakorlata” című disszertációja alapján.

*Tran Van Tat* „Nyereség és vállalati érdekeltség a magyar iparvállalatoknál” című disszertációja alapján.

*Vági Ferencné, Jónás Anna* „A mezőgazdasági tervezés új módszerei” című disszertációja alapján.

*Végső Béla* „A termelés állóeszközigényességének változása az iparban” című disszertációja alapján.

*Virág Ildikó* „Az optimális felhalmozási hányad Harrod-Domar típusú modellekben” című disszertációja alapján.

*Werner Györgyné* „A kereskedelem személyes érdekeltségi rendszere és a munkaerő-gazdálkodás ezzel összefüggő néhány kérdése” című disszertációja alapján.

## SZAKIRODALOM

### TÖMPE ISTVÁN: STRUKTÚRAÁTALAKÍTÓ BERUHÁZÁSI DÖNTÉSEK<sup>1</sup>

Kár, hogy az „Időszerű közgazdasági kérdések” sorozat évi 4–5 kötete alacsony, kétezren aluli példányszámban jelenik meg. A sorozat ugyanis nem kevesebbre vállalkozott, mint a közgazdaságtudományban vizsgált legnyitottabb, legidőszerűbb problémák összefoglalására, közvetítésére az érdeklődő nagyközönség számára. A szerzők általában olyan kutatók, akik újszerű tudományos eredményeket értek el, de a kiadó törekvéseit magukévá téve itt félreteszik a szakirodalom tolvajnyelvét, és kutatási következtetések szerény bemutatása mellett a szélesen értelmezett témakör népszerű áttekintését adják. Ilyen hidakra pedig a tudományos műhelyek és a köznapi gyakorlat között nagy szükség van; hiszen naponta találkozunk olyan jelenségek elemzésével, „feltárásával”, amelyeket mások már elemeztek, feltártak.

Tömpe István könyve jól illeszkedik ebbe a sorozatba. Oldott, könnyed, már-már a baráti beszélgetések hangvételét idéző stílusban tudja bemutatni a nagyberuházások hazai döntési gyakorlatának környezetét és valóságos menetét, a leleplezés hókuszpókusza nélkül egyszerűen és meggyőzően foszlatja szét a mindenható központról, a megalapozott döntésekről, a vállalati autonómiáról táplált illúziókat, melyek olyannyira zavarják a tiszta beszédet.

Fejlesztési és strukturális problémáinkat a könyv történeti alakulásukban, a hatvanas évektől kezdődően vázolja fel, sokoldalúan bizonyítva, hogy 1968 miért nem hozhatta meg azt a fordulatot a beruházáspolitikában, amit vártunk tőle.

A régi és az új mechanizmus – írja – talán a beruházások terén volt a leginkább folytonos. Fennmaradt a beruházási és kivitelezési feszültség, a vállalati és a központi célinfláció. A stratégiában bekövetkezett erőteljes fordulatot alig követte változás a beruházáspolitikában, még kevésbé a tényleges beruházási folyamatban. A gazdaság egésze növekedés-orientált maradt, szelekciós mechanizmusok és pénzügyi szabályozások ebben a környezetben nem képesek fejlődés-orientált beruházásokat kiváltani. Az elmentmondásból fakadó problémákat egyre kevésbé tudja eltakarni a beruházási tömeg emelkedése, a változott körülmények között ennek hatékonysága egyre rosszabb.

<sup>1</sup>Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1979. 327 oldal.

Sokat vártunk a hitel szerepének növelésétől és ez valóban segíthette volna a spon-tán struktúrajavító törekvéseket. A központi döntések azonban olyan kapcsolódó igé-nyekkel jártak, amelyek benyomultak a decentralizált szférába, realizálásuk érdekében felparcellázták a hitel-lehetőségeket, elburjánzottak a preferenciák.

A vegyes döntések kialakult rendszerében éri leginkább tetten a szerző a reform előtti és utáni döntési gyakorlat kontinuitását. Nem tör pácát a döntések összemosó-dása felett, sőt azt hangsúlyozza, hogy a vállalatok nagyobb választási lehetősége csak az őket jobban informáló gazdasági környezet esetén emelné a népgazdaság hatékon-y-ságát.

A központi döntések soklépcsős folyamatát csonka gúlával szimbolizálja: ennek a gúlának nagyon meredek a fala (= szinte minden alsóbbszintű kezdeményezés felső-szintű döntést igényel) és hiányzik a csúcsa (= a legfelsőbb döntés). A centralizált dön-téseket nem követi a megvalósítás felsőszintű koordinációja, így ezek is csak akadozva valósulnak meg. Ma már a „szükségesség” és az „időszerűség” nem, csak a gazdaságos-ság indokolhatja a beruházást; ily módon alakulhat csak ki a korszerű termékszerkezet. Lejárt az ideje annak a tervezési módszernek, amikor előzetes elképzelések alapján elő-ször a „korszerű struktúrát” vázolták fel, majd ehhez igazították a beruházásokat, a gazdaságossági szempont mellőzésével.

Megértő a szerző azzal a ténnyel szemben, hogy nem nő a bizalom a gazdaságossági számítások, az értékmutatók iránt, de látja a műszaki-gazdasági kritériumok alkalmazá-sának korlátait is. Egyik a másiknak a kontrollja, önmagukban értékelhetetlenek, csak rendszerben használhatók; céljuk közös, megközelítési szempontjaik különbözőek.

Külön fejezetet szentel Tömpe István a beruházási ciklusnak és az ingadozás újrate-rmelésének. Bauer és Soós tanulmányai után itt már nemigen lehet újat mondani, de a létrehozó okok közül helyesen emeli ki az önszelekció hiányát, közelebbről azt a szo-cialista gazdaságra sajátosan jellemző problémát, hogy nálunk a folyamatosan veszte-séggel működő (csak támogatásokkal fenntartható) vállalatok is „versenyképesek”, fej-lesztenek, így aztán az igények megújuló bősége újból és újból létrehozza az elviselhe-tetlenül széles beruházási mezőnyt.

Kiemelkedik megérlelt mondanivalójával a beruházási piacra és az egyensúlyra, ezzel kapcsolatban a szabályozhatóság korlátaira vonatkozó rész. A szerző mindenekelőtt megkülönbözteti a beruházási piacot (ahol a pénzforrás és a beruházni szándékozók állnak egymással szemben) a kivitelezési piactól (ahol a már pénzzel rendelkező beru-házók és a kivitelező kapacitások néznek farkasszemet). A beruházási piac lassanként fikcióvá válik. Mielőtt a piaci mechanizmusok kialakulhatnának, előzetes (kezdsi, im-port-, rész-) döntések születnek, amelyek a formális döntések szabadságfokát beszűkí-tik, így a piaci elemeket az elosztási mechanizmus kiszorítja. Alku persze van, de ez a szűkösség és nem a szűkösség piaci feloldásának a következménye. A szelekció fogya-tékosságát nem lehet pénzfolyamatokkal, a fizetőképes kereslet visszafogásával hely-rehozni. A beruházási pénztömeg felfutását megelőzi a döntések túlbujánzása. Nem a pénz vezet a beruházási döntéshez, hanem a döntés szüli a pénzt.

Addig, amíg a gazdaság egésze a növekedésben érdekelt, nem is várható, hogy éppen a beruházásoknál tömőnek előre a piaci elemek, hiszen itt ölt testet legtisztábban és legélesebben a gazdaság struktúraalakító politikája. A tervezés és szabályozás mai gya-korlata mellett a beruházási piac „rendszeridegen” elem. Azt, hogy a döntési piac gaz-

daságunkban egyensúlytalan, még normálisnak lehetne elfogadni, mert dinamikát tükröz. Az egyensúlytalanság mértéke azonban, a lehetőségek és a beruházni szándékozók közötti ijesztő arány-eltérések már nem vehetők tudomásul. Ahogy azonban a beruházási piac feszültségforrásai évtizedek során alakultak ki, úgy idő és jó szabályozás kell a növekedési törekvések parttalanságának ellensúlyozására is, hogy ez ne hasson romboló módon. Nyilvánvaló, hogy a korlátozásoknak elsősorban a döntési szférában kell bekövetkezni, a pénzügyi szabályozás pedig csak másodikként jöhet szóba.

Végül is nem lehet más módon erősíteni a fejlesztési döntések piaci vonásait, mint-hogy egységes követelményekkel lépünk fel mind a termeléssel, mind a beruházásokkal szemben. Ha a hatékonyság nem kap helyet a döntési gyakorlatban, akkor óhatatlanul nemzeti szemlélet érvényesül, ez pedig nem felel meg a gazdaság előtt álló feladatoknak.

A szerző egyértelmű állásfoglalását nem keresztezi, inkább meggyőzőbbé teszi a kulturált fogalmazás és árnyalt érvelés. Egy-két megállapításánál mégis úgy érzem, optimistább, mint azt a valóság indokolja. A hatvanas évek fejlesztéspolitikájának – sajnos – nem lehet érdemül betudni, mint ezt a szerző teszi, hogy áthelyezte volna a hangsúlyt a növekedésről a fejlődésre. Nem lehet továbbá – megintcsak: sajnos – tényként venni, hogy a rekonstrukciók előretörték. Többször nevezi a szerző lendületesnek, sőt túllendületesnek a struktúrapolitikát, de nem beszél ennek fogyatékoságáról. Működő motívumként említi a restrikiót és visszafejlesztést, holott ezek voltaképpen alig funkcionálnak.

Könnyítést jelentett volna az olvasónak, ha a megoszlási arányokat érzékeltetni hivatott táblázatokat az abszolút számok mellett százalékpontok is kiegészítenék, továbbá, ha a tanulmány és a gazdag forrás-jegyzék között a kapcsolatot hivatkozások biztosítanák. Egy-két helyen bővebb magyarázat is elkelt volna, például a kezdeményezések jegyzékbevételeinek és sorolásának elképzelt rendszerét illetően, vagy arra vonatkozólag, hogyan oldódnak fel a belső feszültségek az állóeszköz-növekedésben.

Miután Tömpe István nehéz és összetett kérdések egész sorában foglal állást, nyilván lesznek, akik vitába szállnak vele. Magam is vitatkoznék néhány megállapításával. Az egyik a rekonstrukciókra vonatkozik; ezeket csak akkor tartja hatékonyabbnak az új fejlesztéseknél, ha az általuk létrehozott nemzeti jövedelem is nagyobb. Úgy vélem, ez megengedhetetlen egyszerűsítés: a bővítés többletmunkaerőt és többletanyagot (az esetek zömében: többlet-importot is) igényel, népgazdasági szemléletben az ezek előteremtéséhez szükséges beruházásokat is figyelembe kell venni. Aggályaim vannak azal kapcsolatban is, hogy először az energia-igényt kell megállapítani, s utána választani a számunkra legolcsóbb megoldásokat, ezek fogytán haladva a kedvezőtlenebb megoldások felé. Ez általában is, konkrétan az illusztrációként említett ágazatnál is alapvető kérdés: nem lehet a szükségletet elfogadni, mielőtt a kielégíthetőség és annak „ára” felől nem tájékozódunk.

Nem tudnék egyetérteni azzal sem, hogy a legkevesbé gazdaságos fejlesztési javaslat egyben eligazítást ad a visszafejlesztendő területek kijelölésére is; nem, a visszafejlesztés gazdaságtanát még ki kell dolgoznunk, abban a kieséssel érintett termelőegységek üzemelési hatékonysága, a másutt termelt hazai vagy import-termékekkel való pótlás ára és egyéb motívumok is számszerűsítést kell kapjanak.

De nem is lenne jó, egyéni állásfoglalást tartalmazó egy ilyen átfogó témát tárgyaló

könyv, ha nem lenne néhány vitára ingerlő megállapítása. A szerző egészében szerencsésen ötvözte a széles szakirodalomra támaszkodó általános felismeréseket saját ítéleteivel és kutatási eredményeivel. Külön említést érdemel a könyv világos szerkezete és stílusa, mely egyszerre biztosít áttekintést a tárgytól távolabb álló érdeklődőknek és ad tömör összefoglalót a téma ismerőinek.

A könyvet egy 60 oldalas melléklet egészíti ki, ebben a baráti országok gazdasági szerkezetének és szerkezet-változásainak bemutatásával igyekszik a szerző megvilágítani a munkamegosztás elkerülhetetlen fokozását. Ezt tényvektorok, átlagvektorok és különbségvektorok segítségével írja le; ez az elemzés már több felkészültséget igényel, ezért helyes volt mellékletben szerepeltetni.

dr. Havas Gábor<sup>2</sup>

### A VILÁG IPARA 1960 ÓTA: HALADÁS ÉS KILÁTÁSOK<sup>3</sup>

Az UNIDO e vastag kötetet 1980. január 21. és február 8. között Új-Delhiben megrendezésre kerülő harmadik általános konferenciájának anyagaként tette közzé. A 10 fejezetből álló, igen sok statisztikai adatot tartalmazó nagy tanulmányt az UNIDO Ipari Kutatások Nemzetközi Központja készítette.

A tanulmány célja kettős: egyrészt részletesen áttekinti és elemzi a fejlődő országok feldolgozóiparának jellemzőit, fejlődési sajátosságait, másrészt értékeli a fejlődő országoknak a Limai Nyilatkozatban és az Ipari Fejlesztés és Együttműködés Akciótervében kinyilvánított hosszú távú iparfejlesztési célkitűzéseinek realitását, a megvalósításukat befolyásoló főbb tényezőket. A kötet mélyrehatóan elemzi a fejlődő országok iparosítására ható legfontosabb világgazdasági jelenségeket, az ipari termelés szerepének változását, a feldolgozóipar szerkezetében végbemenő fő változásokat (iparági és termék-szinten egyaránt), az iparpolitika és a fejlesztési stratégiák lehetséges irányait, az iparfejlesztés finanszírozását, valamint az állami szektornak az iparfejlesztésben játszott szerepét. Előkelő helyet kapnak a könyvben az iparfejlesztéstől elválaszthatatlan olyan témák, mint a feldolgozóipari export és az iparosítás összefüggései, a természeti kincsek ipari feldolgozása, a feldolgozóipari foglalkoztatás kérdései, az iparosítás és a mezőgazdasági fejlesztés kapcsolatai.

A szerzők fokozott figyelmet fordítanak az iparfejlődést a következő évtizedben befolyásoló új jelenségek, szerkezeti változások stb. vizsgálatára. Az egyes fejezeteken végighúzódik a kölcsönös függőség fokozódásának, a nemzetközi munkamegosztás elmélyülésének hangsúlyozása. E folyamatok egyre nagyobb mértékben határozzák meg a nemzeti iparfejlesztés irányát, az iparpolitika cél-, eszköz és intézményi rendszerét, és ezért nemzetközi szintű szabályozást, strukturális harmonizációt sürgetnek. A kötet készítői gazdag statisztikai adatbázis mellett a közgazdaságtudományi kutatások leg-

<sup>2</sup>A Pénzügykutatási Intézet osztályvezetője.

<sup>3</sup>World Industry Since 1960: Program and Prospects. UN-UNIDO, 1979. 422 oldal.

újabb eredményeire is támaszkodtak, ezek között az 1978-ban Magyarországon rendezett II. Nemzetközi Ipargazdasági Konferencia anyagaira is.

A tanulmány abból indul ki, hogy a Limai Nyilatkozat, sikkra szállva a világ ipari termelésének egyenletesebb elosztásáért, a fejlődő országok elé azt a célt tűzte, hogy 2000-re a világtermelésben elfoglalt részesedésük legalább 25 százalékra emelkedjen. Az 1960 és 1977 közötti adatok alapján a fejlődő országok ipari termelésének dinamikája 1969 után gyorsult fel, a hatvanas évek 6,4 százalék körüli éves növekedési üteme 1970 és 1977 között 8,7 százalékra emelkedett. Ennek eredményeként részesedésük a világtermelésben a hatvanas évek 7 százalék körüli szintjéről 8 százalék fölé nőtt. A növekedés azonban a fejlődő országok egyes csoportjaiban eltérő volt: míg Latin-Amerika és Dél-Kelet-Ázsia relatív súlya 4-ről 4,8 százalékra, illetve 2-ről 2,5 százalékra emelkedett 1975-ben, addig az afrikai kontinens és a Közel-Kelet részaránya 0,7-ről csupán 0,8, illetve 0,4-ről 0,5 százalékra nőtt.

Az alacsony (évi 265 dollár alatti) egy főre jutó GNP-vel rendelkező országokban a feldolgozóipari termelés dinamikája 1960 és 1975 között csupán 5,2 százalék volt. Részesedésük csökkenését a világ és a fejlődő országok feldolgozóipari termelésében az a körülmény súlyosbítja, hogy ebben a 26 országban él a fejlődő világ népességének több mint fele. A legmagasabb növekedési ütem (évi átlagban 8,6 százalék) a közepes fejlettségű (521 és 1075 dollár közötti egy főre jutó GNP) országokban tapasztalható.

Az egyes fejlődő országokon belüli különbségeket, a feldolgozóipari termelés koncentrációját más oldalról illusztrálja az, hogy a fejlődő világ termelésnövekményének 73 százaléka 10 országra jutott (Brazília, Mexikó, Argentina, Dél-Korea, India, Törökország, Irán, Indonézia, Hongkong, Thaiföld). E következtetés súlyát azonban részben enyhíti az a körülmény, hogy ebben a 10 országban él a fejlődő országok népességének 60 százaléka.

A szerkezeti változások ütemét a kötet közelítően a feldolgozóipari termelés GNP-n belüli hányada alapján méri és szoros kapcsolatot állapít meg az egy főre számított makroökonómiai mutatókkal. A szerkezeti változás az alacsony jövedelmi színvonalú országokban a feldolgozóipar viszonylag alacsony GDP-n belüli részesedésével indul, majd üteme közepesen fejlettségi szinten (265–1075 egy főre jutó GNP) gyorsul. Magasabb egy főre jutó GNP mellett a feldolgozóipar részesedése tovább nő, de alacsonyabb ütemben. Ezek a következtetések felhasználhatók a vizsgálatba bevont országok „tipikus” vagy „átlagos” növekedési útjainak meghatározására. A tanulmány azonban a „strukturális iskola” képviselőitől eltérően elismeri, hogy e számítások eredményeit nem szabad optimális vagy kívánatos, csak lehetséges és valószínű útnak tekinteni.

Az egyes országok növekedési útjaiban tapasztalható különbségekben, valamint az iparpolitikai alternatívák meghatározásában fontos szerepet játszik a termelési tényezőkkel való ellátottság és az országok méretének eltérése. Ezek alapján a szerzők az országokat a kitermelő- és a feldolgozóipari orientáció szempontjából négy csoportba sorolják: 1) nagy országok; 2) kis országok szerény erőforrásokkal; 3) kis országok bőséges erőforrásokkal és kitermelőipari orientációval; 4) kis országok bőséges erőforrásokkal és feldolgozóipari orientációval.

A feldolgozóipar részesedése a GNP-ben a tanulmányban adott elemzés szerint, ugyanolyan fejlettségi szinten a nagy országok esetében magasabb, mint a kis orszá-

gokban. Ez elsősorban a nagy belső piac előnyeivel magyarázható és leginkább a viszonylag alacsony egy főre jutó GNP-vel rendelkező nagy országokban mutatkozik meg. Alacsony fejlettségi szinten ugyanis az importhelyettesítés az eddigi tapasztalatok alapján aránylag egyszerű és egyenesvonalú folyamat. Nem kitermelőipari orientáció esetén magasabb jövedelmi szinten a feldolgozóipar részaránya a kis országokban is közeledik a nagyokéhoz. A jövedelmek növekedésével táguló belső piac, a feldolgozóipari export növekedésével párosulva, a kis országok számára is lehetővé teszi olyan méretgazdasági előnyök realizálását, amire alacsonyabb fejlettségi színvonalon nem volt mód.

A kis országokat illetően a tényezőellátottság hatása a szerény és a bőséges erőforrásokkal rendelkező országok összehasonlításából rajzolódik ki. A természeti erőforrások relatív bősége a nyersanyagexport kisebb költségei következtében a feldolgozóipar helyett a kitermelőipar fejlesztését állítja előtérbe. Ezt tükrözi a természeti kincsekben gazdag országokban a feldolgozóipar alacsonyabb relatív súlya a GDP-ben. A szerény erőforrásokkal rendelkező kis országoknak nincs más választásuk, mint hogy kezdettől fogva a feldolgozóipart részesítik előnyben. A bőséges erőforrásokkal rendelkező országoknak viszont reális lehetőségük van a kitermelő- és a feldolgozóipari orientáció közötti választásra. A kitermelőipart preferáló országokban a feldolgozóipar részesedése a GNP-ban jóval kisebb, mint a feldolgozóipari orientációjú és hasonló fejlettségi szintű országokban. Ez a különbség a jövedelmek növekedésével is jelentős marad, noha a kitermelőipart korán kiépítő kis országokban a közepes fejlettségi szint elérésekor a kitermelőipar helyébe egyre inkább a feldolgozóipar dinamikus növekedése lép.

Az egyes országcsoportok „tipikus” növekedési útja-alacsony egy főre jutó GNP mellett-tarka képet mutat. A szerkezeti változások ütemének gyorsulásával az egyes csoportokon belül a különbségek csökkennek (a kitermelőipari orientációjú országok bizonyos mértékű kivételével). Magasabb egy főre jutó jövedelmek esetén a feldolgozóipar részesedése a GNP-ben a különböző fejlődési utakat bejárt országokban hasonló szinthez közelít. Figyelmet érdemel az a következtetés, hogy a legdinamikusabb szerkezeti változások a legtöbb fejlődő országban, de főleg a kis országokban éppen napjainkban mennek végbe.

A bemutatott, sok esetben elméleti jelentőségű vizsgálatok eredményei nagy mértékben segítik a Limai Nyilatkozat célkitűzéseinek értékelését, a fejlődő országok iparfejlesztési perspektíváinak elemzését. A fejlődő országok részesedésének az 1975. évi 8,6-ról 2000-ben 25 százalékra történő növelése a fejlett tőkés és a szocialista országok részarányának megfelelő csökkenését feltételezi. Az elmúlt időszak tapasztalatai alapján a szocialista országok részarányának 1960. évi 18-ról 1975-ben 27,7 százalékra történő emelkedése jelentősebb piaci megrázkódtatások nélkül ment végbe. Feltételezhető, hogy a világ ipari struktúrája a jövőben is elég rugalmas lesz ahhoz, hogy ilyen horderejű változásokhoz alkalmazkodjon. A fejlett tőkésországokban számos strukturális tényező utal az előző időszakhoz képest alacsonyabb feldolgozóipari dinamikára (pl. a megtakarítási hányad csökkenése, a környezetvédelmi költségek emelkedése, a végső kereslet szerkezetének változása stb.).

A fejlődő országok feldolgozóipari termelésének növekedési kilátásait elemző első, ún. történelmi változat az 1970 és 1975 közötti feltételek jövőbeni kivetítésén alapul.

Ennek alapján 2000-ben a fejlődő országok részesedése a világ feldolgozóipari termelésében 13,9 százalékra emelkedne. Az ún. Lima-változat szerint, amely 1 százalékos csökkenéssel számol a fejlett tőkés és 2 százalékos növekedéssel a fejlődő országok GDP-jének növekedési ütemében, a fejlődő világ részaránya 25,7 százalékra nőne. A harmadik változat alapján a fejlődő országok relatív súlya 23,3 százalék lesz. A három variáns közül a történelmi változat a legpesszimistább, míg a limai inkább a maximális lehetőségeket érzékelteti. Mindhárom „forgatókönyv” szerint a növekedés oroszánrése a latin-amerikai és a dél-kelet-ázsiai fejlődő országokra jut, míg az afrikai kontinens és a Közel-Kelet feldolgozóipari fejlődési kilátásai igen szerények. A demográfiai trendek figyelembevételével a fejlődő országok jövedelmi helyzete alig javul, a fejlett tőkésországoktól való elmaradás mértéke alig csökken. Különösen Afrika lemaradása tűnik aggasztónak.

A fejlődő országok követendő fejlesztés-stratégiájával és iparpolitikájával kapcsolatban a kötet hangsúlyozza, hogy nem létezik olyan fejlesztési stratégia, amely időtől függetlenül érvényes minden országra. Nemzetközi tapasztalatok alapján úgy tűnik, hogy különböző stratégiákkal is elérhetők hasonló eredmények. A gazdag fejlesztési-stratégiai és iparpolitikai elemzésből, amely kiterjed az iparosítás céljaira, a növekedés és a „társadalmi jólét” összefüggéseire, a kormány szerepe, a kereskedelmi-, az árfolyam-, a pénz- és hitelpolitika, az adózás és a munkaerőpolitika sokoldalú vizsgálatára, az exportorientáció és a külső erőforrások bevonásának tárgyalására különösen érdekes számunkra.

A legtöbb fejlődő országban az importhelyettesítés tartalékainak kimerülése évtizedünkben az exportorientáció fokozását állította előtérbe. A hetvenes évek elejéig a nemzetközi ipari munkamegosztásban megkésve bekapcsolódó fejlődő országok export-sikereit a munkaigényes könnyűipari ágazatokban (textilipar, konfekció- és cipőipar stb.) a kedvező belső adottságokon túlmenően az tette lehetővé, hogy kevés versenytárs volt jelen a fejlett tőkésországok piacain. A legtöbb fejlődő ország iparcikk-export orientációjának erősödése és késztermék kivitelének kibontakozása, illetve újabb ágazatokra és termékekre történő kiterjedése (pl. rádiókészülékek, televíziók stb.), újabb ágazatokban is a túlkínálat veszélyét idézi fel. Ez a körülmény – mutat rá a tanulmány – a fejlődő országok strukturális harmonizációját, iparcikk-export-, illetve fejlesztési politikájának koordinálását sürgeti. A legszegényebb fejlődő országok rohamos eladósodása az új nemzetközi gazdasági rend keretében új nemzetközi finanszírozási és segélypolitika létrehozásának szükségességére hívja fel a figyelmet.

Losoncz Miklós<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Az MTA Világgazdasági Kutatóintézet munkatársa.



## A. S. PALAMERCSUK: AZ IPARVÁLLALATOK REKONSTRUKCIÓJÁNAK HATÉKONYSÁGA<sup>5</sup>

A műszaki haladás folyamatos megújulásra, termelő apparátusuk korszerűsítésére kényszeríti a vállalatokat, ez jelentős részben gépcserék, bővítés, rekonstrukció útján valósul meg. E fontos tevékenység kérdéseinek feldolgozásával még adós a szakirodalom. Palamercsuk könyve, amely megkísérli összefoglalni az eddigi tapasztalatokat s ennek alapján javaslatokat is ad, úttörőnek tekinthető.

Mind a hivatalos dokumentumok („Módszertani Útmutató a Szovjetunió állami népgazdasági tervének kidolgozásához 1976–80-ra”, „Típusmetodika egyesülések, kombinátok, vállalatok 1976–80-ra szóló öt éves tervéhez”), mind az elméleti szakemberek a rekonstrukció és a bővítés kérdéseit igen különbözőképpen határolják el. Van olyan közgazdász, aki az állóeszközök aktív, ill. passzív részére vonatkozó felújítási együttható bizonyos értékeinél vonja meg a határt. Mások a munkáslétszám változásait veszik alapul. Ismét mások, a termelési terület maximális növelése alapján határozzák meg, hogy adott beruházás bővítésnek vagy rekonstrukciónak minősül. Komplexebb megközelítések is ismeretesek: az elkülönítés alapjául a felszerelések, a termelési terület és a termékek különböző jellemzőit alkalmazzák.

Palamercsuk szerint a *rekonstrukció* tervszerű folyamat, amelynek célja a vállalat állóeszközeinek bővített újratermelése – az élenjáró technika, a progresszív technológia, korszerű termelés-, munka- és irányításszervezés egységes és komplex terve alapján. Minden évben óriási összegeket fordítanak rekonstrukcióra, nem mindegy tehát, hogy milyen hatékonysággal. A hatékonyság növelését segíti a rekonstrukció *céljának* – a népgazdaság és a vállalat érdekeit egyaránt szem előtt tartó – pontos körvonalazása.

További fontos feladat a rekonstrukció *formájának* a meghatározása. A rekonstrukció formáját is különbözőképpen értelmezik. Az egyik álláspont szerint részleges (az állóeszközök felújítási együtthatója, a  $K_F$  mutató kisebb 0,5-nél) és teljes ( $K_F \geq 0,5$ ) rekonstrukció különböztethető meg. Más értelmezés szerint van kis ( $K_F \leq 0,2$ ), közepes ( $0,2 \leq K_F \leq 0,4$ ) és komplex rekonstrukció. Az utóbbi alatt a termelési folyamatok teljes gépesítése, automatizálása alapján történő, komoly összegeket igénylő beruházásokat értik. Más szerzők meghatározzák a rekonstrukció formáját, irányát, típusát, de a jellemzők közötti szerves kapcsolat hiányában ezek alapján sem lehet a rekonstrukciók hatékonyságát értékelni.

A működő vállalatoknál történő rekonstrukció és bővítés gazdasági hatékonyságának meghatározására kidolgozott módszertani útmutató megpróbálja a rekonstrukció célját és a rekonstrukció során megvalósított műszaki változtatásokat összekapcsolni. A gép-felújítási együtthatótól függően kis ( $K_F \leq 0,2$ ), közép ( $0,2 \leq K_F \leq 0,4$ ) és teljes ( $0,4 \leq K_F \leq 0,5$ ) rekonstrukciót különböztetnek meg. Ezen belül az állóeszközök aktív részének felújítási együtthatója 1 is lehet, míg a passzív része legfeljebb 0,4–0,5.

A rekonstrukció különböző formáinak elhatárolása mellett további nagy jelentőségű feladat a rekonstrukció gazdasági hatékonyságát jellemző kritériumok és mutatók meghatározása. Néhány szakember a beruházás hatékonyságának meghatározásához a tár-

<sup>5</sup> Эффективност реконструкции предприятий. Москва, Экономика 1978. 143 oldal.

sadalmi össztermék és a nemzeti jövedelem hányadosát (illetve ezek változásának vizsgálatát) javasolja. Mások, a többlettermék növekedését vagy a gazdaságosságot, ismét mások a költségcsökkentést javasolják alapmutatónak. További közgazdászok a hatékonyság mérésének olyan mutatórendszerét dolgozták ki, amely magában foglalja az önköltséget, az állóeszközökre fordított költségek megtérülési idejét, a munka termelékenységét és a termékek minőségét.

A szerző álláspontja szerint az ipari beruházások — és ezen belül a rekonstrukció — hatékonyságának a meghatározásánál a társadalmi munka termelékenységéből, azaz az élő- és holtmunka megtakarításából célszerű kiindulni. E kritérium alapján kell meghatározni a működő üzem rekonstrukciójának hatékonyságát jellemző mutatókat. A hatékonyság alakulását tehát nem egyetlen, hanem több mutató együttes értékelése alapján lehet reálisan megközelíteni. A legtöbb közgazdász egyetért ezzel, véleményeltérés inkább abban van, hogy milyen mutatókat vegyenek fel a mutatók e rendszerébe.

A szerző szerint a rekonstrukció hatékonyságának meghatározásához általános és részleges mutatókat egyaránt célszerű alkalmazni. További gond a mutatók összehasonlítási alapjának a meghatározása. A közgazdasági irodalom és a vonatkozó mutatók három közelítést javasolnak:

- új üzem műszaki-gazdasági mutatóival,
- hasonló üzemek műszaki gazdasági mutatóival, és az
- adott üzem rekonstrukció előtti műszaki-gazdasági mutatóival történő összehasonlítás.

Nem mindegy azonban, hogy a rekonstrukció megvalósításának melyik stádiumában kerül sor az ilyen összehasonlításokra. A különböző viszonyítási alapok igen eltérő hatékonyságot mutathatnak.

A könyv további része a hatékonyság értékelésénél alkalmazott, illetve alkalmazható mutatórendszert tekinti át. Ennek során részletesen tárgyalja az összes és a kiegészítő beruházások, a teljes gazdasági hatékonyság és a megtérülési idő mutatóit. Külön figyelmet szentel az elhúzó építések következményeinek. Hangsúlyozza, hogy az intenzív fejlesztések megfelelő hatékonyságának biztosításához elengedhetetlen a működő állóeszközök felújításának komplex tervezése. Ezt a komplex tervezést ágazati, össz-szövetségi, ipari egyesületi, vállalati és termelési egyesületi szinten kell végrehajtani. A szerző véleménye szerint a következő kérdésköröket célszerű a tervezés metodikájában szerepeltetni:

- a felújítandó állóeszközök és a sorrendiség meghatározása,
- a beruházás irányának (bővítés, rekonstrukció, gépcsere) kijelölése,
- a selejtezendő állóalapok helyettesítéséhez szükséges ráfordítások volumenének kiszámítása,
- a legösszerűbb beruházási struktúra kiválasztása,
- a ráfordítások pénzügyi forrásainak meghatározása,
- a megvalósítandó beruházás gazdasági hatékonyságának az elemzése.

Az állóeszközök felújításának tervezése előtt célszerű lehet a működő vállalat, egyesülés — illetve ezek különböző termelési folyamatainak — az értékelése. Ennek alapján lehet az elért műszaki-szervezési szintet a korábbi helyzethez viszonyítani.

A vállalat műszaki-gazdasági szintjét jellemző integrált mutatók kiszámítására a köz-

gazdászok többnyire a részterületeket jellemző parciális mutatók mértani vagy számtani átlagát javasolják. Ebben az esetben azonban feltételezik, hogy a különböző mutatók egyenértékűek, egyformán jellemzik a gazdasági folyamatokat. Ha azonban figyelembe vesszük, hogy a műszaki-szervezési intézkedések alapvető célja a termelés hatékonyságának a növelése, azaz a vállalati mutatók javítása, a műszaki-szervezési szintet jellemző mutatók értékét a gazdasági mutatókra gyakorolt hatásuknak megfelelően kell meghatározni. A vállalati tevékenységek gazdasági mutatóit a műszaki-szervezési szint mutatóinak a függvényében célszerű tehát vizsgálni. Ezek alapján megállapítható, hogy a műszaki-szervezési szint különböző mutatói milyen hatást gyakorolnak a hatékonyság paramétereire. E komplex összefüggések vizsgálatára a szerző többfaktoros regressziós egyenletet javasol.

A könyv további része a rekonstrukciók tartalékaival foglalkozik. A szerző véleménye szerint „a rekonstrukció tartalékai azok a lehetőségek, melyek segítségével a termelés összes folyamatának technikai, technológiai és szervezési korszerűsítése a vállalat műszaki-szervezési szintjének emelkedését eredményezi.” A tartalékok mennyiségi meghatározásához a terv műszaki-gazdasági mutatóit valamilyen kiválasztott etalonnal javasolja összehasonlítani.

A könyv befejezéseként a szerző kiemeli, hogy a rekonstrukciók hatékonysága sok körülmény együttes hatásától függ. Egy sor – további kutatást igénylő – tényező feltárása szükséges még ahhoz, hogy az ésszerűen, szervezeten lebonyolított rekonstrukciós beruházások beváltsák a hozzájuk fűzött reményeket.

Róna Ágnes

### STANISLAWA BORKOWSKA: BÉREK ÉS BELSŐ ELSZÁMOLÁS A NAGY GAZDASÁGI SZERVEZETEKBEN<sup>6</sup>

A hetvenes évek kezdetén számos mű foglalkozott – a lengyel gazdasági mechanizmus korszerűsítése során kialakított – nagy gazdasági szervezetek, ún. „WOG”-ok kérdéseivel. Az eddig publikált munkák azonban inkább kísérletek voltak e – korábbi egyesülésekből és néhány kombinátból létrehozott – szervezetek ismertetésére, értelmezésére, előnyeik és hátrányaik körvonalazására. Az új szervezeti forma belső működésének a kérdéseivel, így pl. a különböző központi szervek és a gyáregységek szerepével, funkcióival nem foglalkoztak. Borkowska könyve talán az első olyan munka, amely nemcsak a WOG egészével, hanem a belső felépítésével, egységeinek működésével is foglalkozik.

A megfelelő ösztönzési és fejlesztési rendszer kialakítása ebben a szervezeti formában is alapvető feladat. A pénzügyi gazdálkodás hatékonysága – mint arra helyesen mutat rá a szerző – nagymértékben attól függ, hogy miként érvényesítik a teljesítmények és az ösztönzési alapok között – WOG szinten – meghatározott kapcsolatot a különböző gyáregységeknél, vagy még lejjebb: az egyes munkahelyek szintjén. Nem

<sup>6</sup> Place a rozrachunek wewnetrzny w wielkich organizacjach gospodarczych; Warszawa, 1978. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 248 oldal.

kell bizonyítani, hogy az egész rendszer sikere döntően az ösztönzés hatékonyságától függ.

A könyv célja, hogy különböző megoldási lehetőségeket adjon a kisebb kollektívák eredményeinek az elkülönítésére, munkájuk értékelésére, a jutalmazás alapját képező kritériumok meghatározására.

A szerző hangsúlyozza, hogy a kitűzött célok megvalósításához elengedhetetlen a belső gazdasági elszámolás tökéletesítése. Ez teszi csak lehetővé, hogy egyre alacsonyabb vállalati szinten is megvalósítsák a gazdasági eredmények és anyagi ösztönzők összekapcsolását.

A könyv négy egymással szoros kapcsolatban álló részből áll. Az *első* részben a szerző – néhány fogalmi kérdés mellett – a vállalati bér-gazdálkodást alapvetően befolyásoló tényezőket határozza meg. Ezen belül vázolja, hogy a teljesítmények és eredmények közötti kapcsolatokat reálisan tükröző bér-megoldások kialakításánál hogyan célszerű e tényezőket figyelembe venni. A bemutatott példák jól szemléltetik a gazdasági szervezeten belüli bérpolitika fejlődésének fő irányvonalait.

A *második* részben a szerző a különböző vállalati egységek teljesítményeinek az elkülönítésével és a megfelelő értékelési mutatók összeállításával foglalkozik. Különösen hangsúlyozza a kisegítő termelési egységek (gépészeti üzemek, javító részlegek, energetikai részlegek, stb.) és a vállalat irányításával foglalkozó (értékesítési, piackutatási, beszerzési, anyag-gazdálkodási, pénzügyi, általános irányítási) egységek elkülönítésének a szükségességét. A belső gazdasági elszámolás eddigi gyakorlata szerint csak az alaptermelési egységeket különítették el, és nem foglalkoztak a kisegítő termelési egységekkel. Ugyanakkor szkeptikusan kezelték a vállalatvezetés elkülönítését (ilyen kísérletet hajtott végre a PZL Egyesülés). A könyv e részének fő érdeme, hogy meggyőzően mutat rá a különböző jellegű teljesítmények elkülönítésének a célszerűségére és lehetőségére.

A belső termelési egységek értékelésével kapcsolatban több, a gyakorlatban is jól alkalmazható specializált mutatót ismertet. Érdekes és meggyőző az elavult költség számításból eredő hibák bemutatása. E fejtegetések lezárásaképpen a szerző helyesen állapítja meg, hogy: „... a WOG-ok jelenlegi költség-számítása nincs összhangban az irányítási rendszer tartalmával, mivel nem képez megfelelő alapot a különböző tevékenységek reális értékeléséhez, és ebből következően a béreknek az eredményekkel való összekapcsolásához. Ez a költség-számítás lehetővé teszi, hogy az egyik egység, vagy dolgozó munkájának az eredményeit a másik fogyassza el...”

A helyes értékelést lehetővé tevő mutatók kiválasztásánál a szerző a szintetikus mutatókat helyezi előtérbe. A mutatók képletein kívül a legnagyobb probléma azoknak az áraknak a meghatározása, amelyek alapján a különböző egységek termelésük vagy szolgáltatásuk eredményeit elszámolhatják. A szerző ezeket az árakat transzferáraknak nevezi. Ismerteti az ilyen jellegű árak felépítésének a lehetőségeit, a nyereség- és költség-számítás különböző módjait. A szerző helyesen mutat rá, hogy nem létezik valamilyen univerzális – a vállalatok működési feltételeitől függetlenül alkalmazható – transzferár-képlet.

A gyakorlati munka számára talán a legtöbb útmutatást a második rész zárófejezete adja, ahol a szerző konkrét mutatókat javasol az alap- és kisegítő termelési, valamint vállalatvezetési egységek számára. A vállalatokat – termelésük jellege és fajtája alapján – 6 típusba sorolja. Ezt követi a mutató tartalmát (képletét) befolyásoló tényezők

– az egység fajtájával és nagyságával, valamint a belső elszámolás típusával (ún. üzemi, osztály-, részleg-, művezetői területhez tartozó, brigádelszámolás, stb.) összefüggésben történő – sokoldalú elemzése.

Ez az elemzés nemcsak gyakorlati, hanem elméleti szempontból is újszerűnek mondható. Az eddig publikált munkák csupán a vállalat vagy a WOG egészére érvényes szintetikus mutatókat érintették. Bár Borkowska könyve szintén tárgyalja a szintetikus mutatókat, kitér a vállalaton belüli egységek jellemzőire is. Az egyetlen lényeges kritikai észrevétel, amelyet Borkowska könyvére tehetünk, hogy túl kevés szó esik a javasolt mutatók és a szintetikus vállalati – illetve WOG-szintű – mutatók kapcsolatáról. A szerző érinti, hogy a javasolt mutatóknak meg kell felelniük a vállalat és a WOG szintetikus mutatójának, a konkrét mutatók bemutatásánál azonban nem kommentálja, hogy mennyiben vannak ezek összhangban a felsőbb szintű mutatókkal. A könyv olvasójának magának kell az ilyen értékeléseket elvégezni.

A *harmadik és negyedik* rész a jutalmazás és az említett belső értékelésre szolgáló mutatók képleteit ismerteti. Figyelmet érdemelnek itt a paraméteres és nem-paraméteres képletek alkalmazási lehetőségeivel és feltételeivel kapcsolatos fejtegetések. A szerző helyesen mutat rá a paraméteres képletek számos korlátjára. Ezek a korlátok különösen alsóbb szinteken jelentkeznek – a nagy eredményingadozásokkal, a feladatok változékonyságával, az egységek korlátozott szabadságával, az időtávval, a termelésen kívüli jelleggel, stb. kapcsolatosan.

A továbbiakban részletesen ismerteti – konkrét példákon szemlélteti – a paraméteres és nem-paraméteres beralap-képzés különböző módjait, kiszámításuk különböző lehetőségeit és konkrét képleteit. Ezen belül elkülönítve tárgyalja a kisegítő termelési, beszerzési, anyaggyártózkodási, értékesítési, pénzügyi, termeléselőkészítő, műszaki (ezen belül a kutatási-fejlesztési bázishoz tartozó) és az irányítási egységek számára javasolt beralap-képzési képleteket. Különleges figyelmet érdemelnek a belső irányítás hatékonyságát értékelő módszerek.

Éppúgy, mint a mutatók tárgyalásánál, itt is hiányzik azonban a nagyvállalati 'beralap' és a felsőbb szintű egységek beralapja közötti „vertikális” kapcsolat ismertetése. Nem tér ki például azokra a helyzetekre, amikor az alacsonyabb szintű egységek olyan beralapot gazdálkodhatnak ki, amelynek nincs fedezete a felsőbb szintű egységnél. (A gyakorlatban számos tényező teremthet ilyen helyzetet.) Hasonlóan bővebb tárgyalást igényelne a megfelelő vállalati tartalékrendszer kialakítása is.

E megjegyzések azonban nem csökkentik a mű általános pozitív értékelését, nem érintik fent említett értékeit. A tárgy kiváló ismerete és a lelkiismeretes kutatómunka alapján megírt könyv nemcsak az olvasásra ajánlható, főbb megállapításait a gazdasági gyakorlatban is célszerű mielőbb megvalósítani.<sup>7</sup>

S. J.

<sup>7</sup> Kazimierz Golinowski recenziója alapján; megjelent az *Ekonomista* 1979. 4. számában.

## E. HEINEN: ÜZEMGAZDASÁGI VEZETÉSTAN. DÖNTÉS-ORIENTÁLT KÖZELÍTÉS<sup>8</sup>

A vezetéstanban, amennyiben a vezetőknek tényleges segítséget kíván nyújtani, sok tudományterület eredményeit kell összegezni. Amikor Edmond Heinen „Vezetésorientált üzemgazdasági tanulmányok” című sorozatának második köteteként egy „Üzemgazdasági vezetéstant” bocsát közre, ezzel ezt a sokrétű ismeretrendszert semmiképpen sem kívánja leszűkíteni közgazdasági nézőpontra. Vezetéstanát döntésorientált közelítéssel részének tekinti, azt a feladatot adva annak, hogy a vizsgált jelenségeket a társ-diszciplínák jelentős üzemgazdaságtani ismereteinek figyelembevételével tegye vizsgálat tárgyává.

A könyv négy részre tagolódik és hét szerző munkája. A kisebb terjedelmű (26 oldalas) bevezetésben Heinen „A vezetés, mint az üzemgazdaságtan tárgya” című témát elemzi. Bernhard Dietel és Peter Müller-Bader a második részben (44 oldal) „Egy vezetéselmélet elemei” címmel fejtik ki nézeteit. A harmadik részben (91 oldal) Volker Schindel és Ekkehard Wenger „Vezetési modellek” bemutatásával és értékelésével foglalkoznak. A negyedik rész (82 oldal) Christoff Aschoff és Hans Kellermann munkája és a tárgya „A személyzeti információk, mint a célorientált vezetés előfeltételei”. A következők elsősorban Heinen bevezető tanulmányával foglalkoznak, mert ez meghatározó az egész munka gondolati tartalmára nézve.

Heinen azt látja célszerűnek, hogy a vezetés jelenségének üzemgazdasági tanulmányozásnál általánosabb szervezetelméleti megközelítésből induljunk ki. Tanulmányát ezért a szervezetek mint célra irányuló szociális-technikai rendszerek jellemzőinek leírásával kezdi. A szervezetek elemzésénél a rendszer- és a koalíció-elméleti nézőpont, valamint a vonzás-hozzájárulás elmélet és a célok kutatásából nyerhető ismeretek figyelembevétele szolgál alapul számára. A vezetést úgy definiálja, mint „személyi cselekvést, melynek során egyes személyek vagy személyek csoportja (a vezetők) más személyekre (a vezetettek) hatást gyakorolnak, hogy ezeket adott céloknak megfelelő cselekvésre ösztönözzék”. E felfogás szerint egy intézmény valamennyi szintjén végbemennek vezetési folyamatok. Heinen itt határozottan elhatárolja magát Gutenbergtől, aki szerint a vezetés csak a vállalati hierarchia legmagasabb szintjein valósul meg.

Egy másik alapvető fogalmat illetően is eltér Heinen az üzemgazdaságtan más képviselőitől, nevezetesen a vállalati politika fogalmát tekintve. Gutenberg vállalati politika alatt minden nagy jelentőségű, a vállalat egészének helyzetét és sikerét érintő, nem-delegálható döntést ért, a klasszikus üzemgazdaságtan képviselői (pl. Schmalenbach, Mellerovicz, Sandig) pedig: hosszú távú célok kitűzését és ezek alapján a vállalati egységek számára egyértelműen meghatározható feladatok kijelölését. Ezzel szemben a döntésorientált üzemgazdaságtan a vállalati politikát „azon szervezeti folyamatok megjelölésének” tekinti, „amelyek meghatározzák, hogy az emberek érdekei milyen mértékben jutnak majd érvényre”. Ilyen felfogás szerint nemcsak a szervezet tagjai számára irányadó célok és értékek meghatározása, hanem a döntések és az ezek realizálásával kapcsolatos intézkedések és vezetési folyamatok is vállalat-politikai természetűek.

<sup>8</sup> Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Ein entscheidungsorientierter Ansatz. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1978. 280 old.

A vezetéssel kapcsolatos vitákat áttekintve Heinen egyfelől megkülönbözteti azokat a munkákat, amelyek a vezetés technikájával és módszereivel foglalkoznak (vezetési modellek, vezetési stílus ajánlások), másfelől azokat a műveket, amelyek az elméleti alapokat tárgyalják (szervezetelmélet, kiscsoport kutatás). Mindkét irányzat eddig kapcsolat nélkül haladt el egymás mellett. Az alkalmazott tudomány számára, mint amilyen a vezetéselmélet is, Heinen véleménye szerint elengedhetetlen, hogy egyaránt tegyen leíró és előíró természetű megállapításokat. Ez természetesen felveti a tudományos megállapítások értékekhez való kötöttségének kérdését. Heinen követve Weber hagyományát abból indul ki, hogy a tudósnak lényegében csak az alapvető, vizsgálható tényekkel kell foglalkoznia, a másik oldalon nem tudja elkerülni, hogy értékeket érintő kérdésekben is állást foglaljon (mint például a vezetők céljait illetően).

Heinen bevezető tanulmánya elsősorban azt tűzi maga elé, hogy beillessze a gyűjteményes kötet témáit tudományelméleti és fogalmi rendszerébe. Minthogy e vezetéstant kifejezetten üzemgazdasági nézőpontúnak tekinti, felmerül a kérdés, szerencsés-e, hogy a szervezet fogalmát intézményi értelemben használja. A német üzemgazdaságtanban évtizedek óta az szokásos, hogy a vizsgált egységeknek, pl. a vállalatoknak csak azon vonatkozásait tekintik szervezetnek – nevezetesen a magatartási és működési szabályokat –, amelyek az egész rendszer feladatainak teljesítését tartósan meghatározott célok irányába vezérlik. Az egész egység megjelölésére, mint az üzemgazdaságtan tárgyát képező fogalom, olyan kifejezések használatosak, mint üzem, vállalat, üzemgazdaság, és már ezek is bizonyos fogalmi elhatárolási problémákhoz vezetnek.

A recenzens számára, aki az üzemgazdasági szervezetelmélet képviselője, különös nyomatékkal merül fel a kérdés, hogy milyen ismereteket nyerünk abból, ha az üzemgazdaságtanban a szociológiát követve az üzemgazdaság helyett egy sajátos szervezetfogalmat használunk és olyan kifejezéseket vezetünk be, mint „szervezeti döntéshozatal”, „szervezeti célrendszer”, vagy „szervezeti összrendszer”. Az általános szervezetelmélet ismereteit bizonyára anélkül is hasznosíthatnánk, hogy eltérnénk az üzemgazdaságtan szokásos terminológiájától.

A kötet további tanulmányaihoz a recenzens csak néhány rövidebb megjegyzést fűz. Az „Egy vezetéselmélet elemei” című tanulmány jó áttekintést ad az eddigi idevágó kutatásokról és meggyőzően konkretizálja a vezetéselmélet döntésorientált közelítését. Főként a vezetés létrejöttével és a vezetési folyamatokkal foglalkozik, ezek fő elemeinek az információt, a motivációt, a hatalmat és a konfliktusokat tekintve. Vizsgálják a szervezeti struktúrát, mint a vezetési folyamat különlegesen fontos befolyásoló tényezőjét.

A vezetési modellekkel foglalkozó tanulmány e modellek strukturális és személyi elemeinek részletes analizisét adja, vizsgálja a mellékfeltételek szerepeit és ezen az alapon a különböző vezetési modellek rendszerezett áttekintését nyújtja (a management-by technikák, harzburgi modell, önszabályozó csoportok modellje stb.). Befejező része a vezetési modellek bevezetésével és ellenőrzésével foglalkozik.

„A személyzeti információk, mint a célraorientált vezetés előfeltételei” c. tanulmány az említett információs rendszer alapjait (adat-, módszer- és modellbankok) világítja meg és tárgyalja a személyzeti munka megtervezésének különböző részterületeit is.

A kötet igen jól szerkesztett, könnyen áttekinthető; jó tárgymutatója és nyomdai

kialakítása is segíti az olvasó tájékozódását. A tudományosan is érdeklődő olvasó számára mindenesetre kíváncsi lett volna, hogy az irodalmi hivatkozásokat ne csak az egyes részek után, hanem a megfelelő helyekre beillesztve is megadják. A kötet egészében érdekes és gazdag munka, a döntésorientált közelítés nézőpontjából átfogó és jó áttekintést ad a vezetéstanról. Szerzőinek tudományos teljesítménye elsősorban abban rejlik, hogy a vezetés szempontjából releváns ismereteket szerencsésen integrálták annak a gondolatnak az alapján, hogy az üzemi folyamatok lényegében döntési folyamatok vagy azok eredményei. A könyv széles olvasó közönség érdeklődésére számíthat.<sup>9</sup>

### ÚJ KÖNYVEK<sup>10</sup>

- AFANASZJEV, V.: Az ember a társadalom irányításában. Bp. 1979. Kossuth Könyvkiadó. 410 old.
- BALASSA Ákos: A magyar népgazdaság tervezésének jogi alapjai. Bp. 1979. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 438 old.
- CONSTANTINESCU, N.N.: Az ellentmondás problémája a szocialista gazdaságban. Bp. 1979. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 300 old.
- DÁNIEL Tamás: Iparvállalatok állóeszköz-gazdálkodása. Bp. 1979. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 199 old.
- Gazdasági elmaradottság, kiutak és kudarcok a 19. századi Európában. Szerk.: Berend T. Iván és Ránki György. Bp. 1979. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 509 old.
- GREGORITS Ferenc: A vállalati gazdálkodás folyamatai. 1–2. köt. Bp. 1979. KSH Nemzetközi Számítástechnikai Oktató és Tájékoztató Központ.
- HAJTÓ Aurél: Rugalmas termelésirányítás a gépiparban. Bp. 1979. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 220 old. (Szervezési módszerek)
- STERNTHAL János: Termelési kooperáció a gépiparban. Bp. 1979. Akadémiai Kiadó. 99 old. (Ipargazdasági Értekezések 11.)
- TORGERSEN, Paul E.–WEINSTOCK, Irwin T.: A vezetés – integrált felfogásban. Bp. 1979. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 487 oldal.
- TÖMPE István: Struktúraátalakító beruházási döntések. Bp. 1979. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 327 old. (Időszerű közgazdasági kérdések)
- Vállalati jövedelemszabályozás – vállalati gazdálkodás 1979. Szerk.: Madarasi Attila. Bp. 1979. Kossuth Könyvkiadó. 96 old. (Közgazdasági ismeretek)

<sup>9</sup> Erwin Grochla professzor recenziója alapján; megjelent a Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1979. 9. számában.

<sup>10</sup> 1979. szeptember–1979. november között megjelent könyvek



## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ СТАТЕЙ

Д-р Янош Полонкай:

Положение предприятий в машиностроении и их  
подготовка к условиям 80-ых годов

Автором дается многосторонний анализ нынешнего положения предприятий и возможностей их развития. Он подчеркивает, что за последние три года снижались темпы роста производства на предприятиях машиностроения, а в то же время рост объема капитальных вложений и запасов превышал рост производства. Вследствие этого, возникла напряженность в финансовом хозяйствовании предприятий и увеличился объем их задолженности. Положение в области рабочей силы не улучшалось, уровень доходов повышался в соответствии с намеченными темпами, однако в соотношениях доходов еще не отражаются в должной мере личные выработки. Одновременно, в определенной мере укреплялась связь промышленных предприятий с международным рынком. Для нескольких предприятий было предоставлено право на самостоятельный экспорт, а внешнеторговыми организациями все большем количестве передавались информации о рынках своим комитетом. Однако, удовлетворительные темпы расширения экспорта не сопровождались желательным повышением уровня рентабельности.

Изменение условий на международных рынках произошло неожиданно для промышленных предприятий. В настоящее время они стараются найти подходящие методы гибкого изменения структуры производства, ресурсы повышения производительности, так например условия дальнейшего развития рыночных связей, организованности труда и повышения уровня управления. Для достижения экономной серийности целесообразно параллельно создать сотрудничество по кооперированию с социалистическими странами и рыночные контакты с капиталистическими странами. В конце статьи автор подчеркивает, что важные резервы можно выявлять путем повышения дисциплины поставок, технологической и трудовой дисциплины,

а также дальнейшего усовершенствования системы планирования и стимулирования.

Д-р Енё Зани:

Положение предприятий фармацевтической промышленности и их подготовка к условиям 80-ых годов

Автор указывает на значительные изменения технических-технологических условий и рыночных отношений венгерской фармацевтической промышленности, осуществление в результате развития в прошлые годы. Предприятиям были предоставлены кредиты большой стоимости, таким образом объем экспорта их продукции в капиталистические страны за текущий пятилетний период удвоится, повышается их производительность, увеличивается прибыль. Однако, условия хозяйствования в дальнейшем будут еще более строгими. Быстрыми темпами растут опытно-исследовательские затраты на лекарства, предъявляются высокие качественные требования. Создание участков в провинции требует значительных затрат, а это причиняет большую трудность. Для фармацевтической промышленности все-таки обеспечиваются благоприятные возможности тем, что она всемирно известна, имеет умственную силу и большой опыт. При более строгих условиях внутреннего регулирования увеличивается нагрузка использованных кредитов. Внутренний уровень цен на лекарства является очень низким по сравнению с границей /примерно 40 процентов/. Ориентация на экспорт деятельности фармацевтической промышленности требует особых условий также от внешнеторговых организаций. Обеспечение стабильности является существенным вопросом, для фармацевтической промышленности это означает возможность участия на рынках социалистических стран и возможность пропорционального развития. Автор считает, что вряд ли возможно положительно содействовать снижению потребности в импорте, а вместо этого уровень производства необходимо обеспечить путем производственного кооперирования, заинтересованности в других странах. В фармацевтической промышленности

зарубежная рыночная организация означает условия для внедрения продукции на рынке. Одновременно, позиции на рынке могут ухудшаться вследствие того, что производительность живого труда в фармацевтической промышленности не достигает передового международного уровня. Таким образом, предусловием дальнейшего развития являются: увеличение производительности труда, повышение гибкости на рынке. Они требуют от предприятий венгерской фармацевтической промышленности большой инициативы и быстрого реагирования.

Д-р Шандор Фюлэп:

Положение предприятий в текстильной промышленности и их подготовка к условиям 80-ых годов

В введении автор подчеркивает сильное воздействие раннего экстенсивного развития на нынешнее положение предприятий текстильной промышленности, в результате которого структура венгерской текстильной промышленности отличалась товарами массового производства, и среднего качества и низким уровнем производительности труда. Отрицательные воздействия данного явления раньше в основном были компенсированы конъюнктурой текстильной промышленности, но в начале 70-ых годов появились более серьезные трудности. Основные проблемы и с тех пор заключаются в постоянном снижении численности занятых, сокращении ресурсов капитального вложения, ухудшении рыночных условий и увеличении конкуренции. Снижение значения текстильной промышленности, в том числе абсолютное сокращение производства ее некоторых отраслей являются результатом в первую очередь упомянутых факторов. Автор считает, что все это не означает бесперспективность предприятий текстильной промышленности. Изменение, диверсификация структуры производства, внедрение новых технических решений, модернизация производственного оборудования – могут обеспечить не только дальнейшее функционирование предприятий, но и оказывают содействие в развитии их производства. Такое развитие не представляется возможным по всей гамме продукции настоящего производства,

а только по умело выделенным группам продукции в основном в области высококачественных, современных изделий, имеющих важное место в структуре продукции промышленно развитых стран и требующих развитой технологии и высоко квалифицированной рабочей силы. Для достижения данной цели необходимо создать более тесные контакты с рынками, требуется дальнейшее значительное углубление сотрудничества данной отрасли промышленности с внешне-торговыми организациями, на основе взаимной заинтересованности. Одновременно, внутренняя система управления и заинтересованности предприятий текстильной промышленности должна быть приведена в соответствие с новыми условиями. Предусловием осуществления данной задачи является целесообразное распределение функций и ответственности между центром и отдельными производственными единицами, а также распространение хозрасчета на центральные единицы.

Богдан Глински:

#### Социалистическое предприятие и структура предприятий в польской промышленности

В статье представляются основные тенденции развития структуры предприятий в польской промышленности. В период 1949-1955 гг. произошел процесс сильной централизации, по сути дела предприятия функционировали в качестве исполнительных организаций. С конца 50-ых годов наблюдается расширение прав и самостоятельности предприятий, что сопровождалось изменением организационной системы: вместо дирекций, выполняющих функции органа надзора за предприятиями, были созданы объединения. Однако, их результаты были неудовлетворительными, поэтому в 1971 г. была создана комплексная экономическо-финансовая система так называемых "ВРГ", то есть крупных хозяйственных организаций. В результате получились две разные формы организаций: централизованное промышленное объединение и менее интегрированное объединение предприятий. Однако, перед объединением предприятий, до сих пор самостоятельных не были многосторонне анализированы

преимущества и недостатки таких решений.

В основу преувеличения значения централизации производства лежало такое представление, что крупное производство само по себе в превосходстве над производством маленького объема. Но параллельно с увеличением размеров организационных единиц, возник целый ряд трудностей; как например снижение гибкости, проблемы в области управления, итп. Типичное явление слишком централизованной системы управления это - унифицирование решений по разным проблемам. В 50-ые годы, путем директивных предписаний, в общеобязательном порядке были введены учреждения унифицированной центральной дирекции и предприятий с одной территориальной единицей /заводом/. В 60-ые годы тоже директивным способом были созданы объединения и предприятия с несколькими заводами. Автором подчеркивается, что в настоящем этапе развитие разных форм организации предприятий могут иметь право на существование. Помимо этого целесообразно разработать и применять эффективные методы создания и функционирования полностью самостоятельных маленьких кооперативов.

## ABSTRACTS

dr. János POLONKAI:

### **The Enterprises of the Engineering Industry and their Preparations for the 1980's**

The author analyzes comprehensively the present situation of the engineering enterprises and the opportunities for its development emphasizing that the rate of production of the enterprises of the machine industry has slowed down during the recent three years, at the same time investments and stocks have increased to an extent exceeding production. This has caused tensions in the financial management of the enterprises and increased their quantity of debts. The situation of labour force has not improved either the rise of wages has been appropriate to that estimated but the wages relations has not been adjusted duly to the performances yet. At the same time the enterprises of the machine industry has approached foreign markets several enterprises has received independent right of exportation and foreign trade companies have transmitted more information on the market to their consigners. The expansion of exports, however, has not brought the requested improvement of rentability. The changes in foreign markets have taken the industrial enterprises by surprise, and enterprises are still looking for the methods of a flexibler switch of production, the enterprises' reserves in order to increase productivity, for instance, the conditions of improving the development of market relations, the organization of labour and the level of managing. In order to achieve the economical extent of series socialist cooperation relations and capitalist market relations are expedient to be built up at the same time. Finally, the author underlines that there reserves that cannot be neglected in the improvement of the discipline of transportation, of technology and of labour, in the development of the planning and stimulating system.

dr. Jenő ZÁNYI:

### **The Enterprises of the Pharmaceutical Industry and their Preparations for the 1980's**

The author introduces the considerable changes occurred in the technical-technological conditions and market relations of the Hungarian pharmaceutical industry in the course of the development of the recent years. Enterprises have raised investment credits of considerable sum, consequently, exports to capitalist countries double during the Five-Year-Plan-period, productivity improves and the gain of the enterprises increases.

Conditions of management, however, become more and more severe. Inputs to the researches and examinations of new medicines increase rapidly, qualitative requirements become more and more increased. The establishment of company seats in the country being very expensive represents a serious problem.

However, the good international reputation, the intensity of the intellectual capital and the experience of the pharmaceutical industry provide favourable opportunities for it. Under the more severe circumstances of internal regulation the charge of the credits raised earlier increases. The level of producers' price of medicines in Hungary is quite low, of about 40 p.c., in comparison with that of foreign countries.

The export-oriented activity of the pharmaceutical industry requires special conditions of foreign trade organizations as well. The assurance of stability is important which — in socialist market — is represented by the possibility of proportional development for the pharmaceutical industry. The author's opinion is that the intensity of imports can hardly be influenced worthily, instead of this the appropriate level of production can be assured by way of foreign interests and cooperations in production. In pharmaceutical industry the condition of finding a market is determined also by foreign marketing organization. Besides, market positions are also weakened by the productivity of living labour falling behind with the level of advanced foreign pharmaceutical industries. The background of the progress, thus, is the increase of productivity and market flexibility requiring more initiatives and rapid reactions of the Hungarian pharmaceutical industrial enterprises.

dr. Sándor FÜLÖP:

### **The Enterprises of Textile Industry and their Preparations for the 1980's**

In his introduction the author underlines that the earlier development of extensive type influences strongly the current situation of textile industrial enterprises, consequently the Hungarian structure of the textile industry was characterized by the production of cheap mass goods of medium quality with low productivity. Its disadvantageous effects have been counteracted by the earlier boom in textile industry; serious difficulties arised only in the beginnig of the 1970s. Essential problems are represented, since then, by the continuous diminution of the number, of the investment resources, the deterioration of market conditions, the strengthening competition. Essentially, these factors resulted in the diminution of the importance of textile industry with special regards to the absolute diminution of the production of certain branches. The author's opinion, however, is that this does not mean that textile industrial enterprises do not have a future. The transformation of the structure of products, its diversification, the introduction of technical novelties, the modernization installations of production can assure not only the continuance of the enterprises but they can also promote in the development of their production. This development cannot be imagined in the range of the whole scale of products presently produced but only in the field of goods playing an important role mainly in the industrialized countries, in their structure of products, goods of superior quality requiring up-to-date technics and well qualified labour force, in groups of products chosen. A closer relation must be therefore, formulated with the market, and relation based on common interest between this branch and foreign trade companies must be developped considerably. At the same

time the system of internal control and interest of textile industrial enterprises must also be adjusted to the changed conditions. Its background is the expedient division of authorities and responsibility between the centre and the factories, the expansion of independent accounting to the central units.

Bohdan GLINSKI:

### **The Socialist Enterprise and the Industrial Organization in the Polish Industry**

The article investigates the main tendencies in the development of the role of the enterprises and of the organizational pattern of the Polish industry. Between 1949 and 1955 a process of very strong centralization was in force, enterprises, in essence, worked as executive organizations. From the end of the 1950s an increase of the rights and the independence of the enterprises could be experienced. This has resulted in the change of the organizational pattern associations have been established instead of directorates working as the supervisory organs of enterprises. But the results of these were unsatisfactory that is why in 1971 the complex economic-financial system entitled WOGs „great economic organizations” was established. Consequently, two organizational forms different from each other gained ground: the centralized industrial associations and the enterprises’ associations less integrated. These organizational changes, however, has not been preceded by many-sided analysis of the advantages and the disadvantages of the mergers. The exaggerated stress on the centralization of the management was based on the view that large scale production is always superior to small-scale production.

But several difficulties have arisen as well simultaneously with the increasing organizational scales, so, for example, the growing inflexibility, managerial difficulties, etc. The uniformity of organizational solution is a typical phenomenon of a system of control centralized exaggeratedly. In the course of the 1950s — on the basis of compulsory guidelines — the institution of uniformed central directorates and one plant enterprises was made general. Similarly, in the course of the 1960s associations and multiplant enterprises were established on the bases of peremptory orders. The author underlines that in the present period of development of the Polish industry of different forms of enterprise can be justified. Further on efficient methods of establishing and running small independent plants, cooperatives are to be elaborated and applied too.



## AZ IPARGAZDASÁGI SZEMLE 1979. ÉVI SZÁMAINAK TARTALOMJEGYZÉKE

### TANULMÁNYOK

	Szám	Oldal
Armuth András—Gazdag Alajos—dr.Szőke Jánosné: Az ipari háttér fejlettségének hatása a könnyűszerkezetes építési mód árszínvonalára	1	53
dr. Bagó Eszter: A termelés diverzifikációja hazai viszonyaink között	2	22
Berkó Lilli: Vállalati tapasztalatok a termelési szerkezetfejlesztés és a munkaerőgazdálkodás kapcsolatáról	2	59
Deák János—Schuster Endre: Szervezeti kutatások a nehézipari szférában	1	7
Patrick McDonagh: Az innovációs folyamatot befolyásoló tényezők	2	37
dr.Fülöp Sándor: A textilipari vállalatok helyzete és felkészülése a 80-as évekre	4	32
Gergely István: Iparvállalatok komplex megítélése	3	20
Bohdan Glinski: A szocialista vállalat és a vállalati struktúra a lengyel iparban	4	43
Heinz-Dieter Haustein: A tudományos-műszaki alkotó munka	2	50
Helyzetelemzés az irányítás, vezetés és szervezés tudományterületéről	3	7
Kiefer Márta: A struktúrafejlesztés piaci megalapozásáról	1	27
dr. Komonyi Zoltán: A gépelejtezési döntést befolyásoló tényezők	2	7
dr. Polonkai János: A gépipari vállalatok helyzete és felkészülése a 80-as évekre	4	7
Román Zoltán: Az iparpolitika cél- és eszközrendszere	1	39
Sternthal János: Specializáció és termelési méretek	3	44
A. N. Zaharov: Az anyagköltségek változása és figyelembevétele a munkatermelékenység mérésénél	3	38
dr. Zányi Jenő: A gyógyszeripari vállalatok helyzete és felkészülése a 80-as évekre	4	17

### NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

Amerikai felmérés a közgazdasági folyóiratokról	1	95
Az ágazati intézetek újabb tanulmányaiból	3	92
A csehszlovák Gépipari Technológiai és Gazdasági Kutatóintézet	2	93
Felmérés az ipari innovációkról	3	85

	Szám	Oldal
Gondolatok a gazdasági mechanizmus fejlesztéséről a Szovjetunióban	1	77
Gondolatok iparpolitikánk alakításához	2	70
Hollandia 2000-ben	4	71
Innovatív vállalat alapítás és -fejlesztés az NSZK-ban	4	65
Az ipari kooperáció a kelet-nyugati kereskedelemben	2	80
Ipari parkok létesítése a fejlődő országokban	3	89
Iparpolitikai törekvések Olaszországban	1	83
Javaslat termelékenységi programra az Egyesült Államokban	1	91
A jugoszláv ipar fejlődése	4	68
Kerekasztal vita a tudományos technikai haladás tervezéséről és össz- tönzéséről a Szovjetunióban	4	60
Konferencia a racionalizálás kérdéseiről az NSZK-ban	1	72
Lengyel tudós a szocialista gazdaságirányítás fő típusairól	1	81
Műhelyvita az ipari szervezet kérdéseiről	1	70
A műszaki haladás a lengyel gazdaságban	3	80
Nagyvállalatok exporttevékenysége Olaszországban	2	99
Néhány információ a műszaki-gazdasági kritériumrendszer vállalati alkalmazásáról	4	56
OECD elemzések és előrejelzések	3	77
Szovjet felfogás az irányítás tudományos alapjairól	2	90
Tanácsadó program a holland kis- és középvállalatok számára	2	95
Tanácskozás a csehszlovák és a magyar gépipar problémáiról	4	54
Tapasztalatcseré a strukturális alkalmazkodásról	3	57
H. Muegge: Szerkezeti változások az iparban és együtt- működés a fejlődő országokkal	3	60
dr. W. Schenk: Szerkezeti változások az osztrák iparban	3	68
F. Wolter: Az NSZK és a fejlődő országok közötti munkamegosztás	3	72
A termelékenység növelése Csehszlovákia iparában	2	85
A termelékenység növelésének társadalmi tényezői	1	88
A termelékenység a 80-as évek küszöbén	2	82
Tudományos fokozatok	1	98
	4	75
Vita a magyar autóipar fejlesztési lehetőségeiről	1	66

## SZAKIRODALOM

Barta Imre: A beruházások gazdaságossága és kockázata	3	105
S. Borkowska: Bérek és belső elszámolás a nagy gazdasági szerve- zetekben	4	87
E. Heinen: Üzemgazdasági vezetéstan	4	90
Héthy Lajos–Makó Csaba: Munkások, érdekek, érdekegyeztetés	1	100

3-1077

	Szám	Oldal
V. Hoffmann: A szocialista iparvállalat gazdaságtana és irányítása	3	109
A. P. Jacquemin—H.W. de Jong: Európai ipari szervezet	1	109
Kállai Pál: A nemzetközi tudományos-műszaki együttműködés alapjai és módszerei az iparban	2	107
Könyvek a vállalati munkaerőgazdálkodásról	1	114
Lengyel könyv az ipar termelési struktúrájáról	1	112
F. Levcik—J. Stankovsky: Kelet-nyugati ipari kooperáció	2	119
R. E. Miles—Ch. C. Snow: Szervezeti stratégia, struktúra és folyamat	3	111
M. Ostrowski—Z. Sadowski: A fejlődés kihívásai	2	113
A. S. Palamercsuk: Az iparvállalatok rekonstrukciójának hatékonysága	4	85
dr. Pirityi Ottó: Termelékenységi tartalékok	1	102
E. H. Schein: Szervezéslélektan	2	109
Simai Mihály: Kölcsönös függőség és konfliktusok a világ gazdaságban	3	102
Szovjet könyvek a tudományos-műszaki haladás hatásairól	2	115
Tömpe István: Struktúraátalakító beruházási döntések	4	78
A tudományos-technikai haladás gazdasági és társadalmi hatékonysága	1	105
Új UNIDO folyóirat	2	120
A világ ipara 1960 óta: haladás és kilátások	4	81
dr. Zelkó Lajos: Vállalatelmélet és politikai gazdaságtan	2	104
Új könyvek	1	116
	2	123
	3	113
	4	93





